



## **ACADEMIA MILITAR**

# **A Importância do Comprometimento Organizacional e da Motivação no Líder Militar**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Liderança

Pessoas e Organizações

**Autora:** Maria Inês Espírito Santo Louro de Andrade

**Orientadora:** Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

**Lisboa, setembro de 2019**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **A Importância do Comprometimento Organizacional e da Motivação no Líder Militar**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Liderança  
Pessoas e Organizações

**Aluna:** Maria Inês Espírito Santo Louro de Andrade

**Orientadora:** Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

**Lisboa, setembro de 2019**

## Epígrafe

*“(...) tenho em mim todos os sonhos do mundo.”*

Àlvaro de Campos

## **Dedicatória**

*À minha Avó Vitória,  
com todo o amor.*

## **Agradecimentos**

Só é possível realizar uma dissertação de mestrado se tivermos o apoio de quem nos rodeia, por isso quero agradecer:

À minha orientadora, Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida, por toda a disponibilidade que demonstrou ao longo da realização desta investigação, pelos conhecimentos transmitidos, pela paciência e motivação constante. Por acreditar sempre que eu seria capaz de realizar este trabalho com sucesso, fico muito grata, sem a Professora teria sido muito mais difícil.

À Força Aérea Portuguesa, organização que me acolhe à 9 anos e que me autorizou a realizar o estudo dentro da organização.

Aos oficiais dos quadros permanentes da Força Aérea Portuguesa que se disponibilizaram em responder ao meu questionário, sem essa participação seria impossível realizar a investigação.

Aos meus camaradas da Tesouraria Central da Força Aérea Portuguesa, com quem trabalho diariamente, à Célia Braga, ao Ricardo Carvalho, à Mirra, ao Batista e à Salomé por tornarem tudo mais fácil, por compreenderem as minhas ausências e por me incentivarem sempre a fazer mais e melhor.

À minha mãe, por ser uma das pessoas mais importantes da minha vida, pelo amor que me transmite diariamente, pelos valores que me ensinou, por acreditar constatemente nas minhas capacidades, o que me faz acreditar que sou capaz de atingir todos os objetivos a que me proponho.

Ao meu pai, também uma das pessoas mais importantes da minha vida, por me fazer sentir uma pessoa especial e muito amada, mostrando-se sempre disponível para me ajudar, pela paciência que teve em ler a minha dissertação vezes sem conta para ser sempre melhor e pela forma como presta atenção aos detalhes como só o meu Pai sabe fazer.

À Dra. Mónica, por me transmitir uma mensagem de esperança quanto ao futuro e, por isso, me fazer sentir uma pessoa muito mais feliz.

À Catarina, por estes anos todos de amizade sincera, por ser a minha melhor amiga, por estar presente nos momentos que mais preciso e por acreditar sempre que sou capaz.

À Adriana, minha prima e amiga que tanto adoro, por se ter mostrado constatemente preocupada comigo ao longo deste processo e que, ao mesmo tempo, me transmitia confiança para continuar.

À Lena, porque mais do que uma colega de mestrado se tornou numa grande amiga, pelas longas horas de trabalho que partilhámos juntas e pela entreaajuda constante.

Ao Paulo Costa, camarada e colega, pela preciosa ajuda que me deu ao longo do mestrado mostrando-se sempre disponível para me ajudar quando mais precisava.

À Joana Barreto, pelas horas de trabalho partilhadas, pela motivação e pelo sorriso sempre presente.

Aos meus amigos, em especial à Vanessa, ao Diogo, à Isa e à Maria João que são pessoas muito especiais para mim.

Estou Grata a todos os que contribuíram para que esta investigação se tornasse possível.

## Resumo

A relação entre o comprometimento organizacional e a motivação tem assumido especial interesse por parte das organizações pois, acredita-se, que a junção destes dois conceitos se possa transformar em criação de valor para as organizações e para os colaboradores. Por isso, através deste estudo, pretende-se enquadrar os conceitos de motivação e do comprometimento organizacional, em todas as suas dimensões, no contexto específico da Força Aérea Portuguesa, especialmente no que respeita aos militares oficiais dos quadros permanentes.

O objetivo do presente trabalho é analisar se o Líder Militar está comprometido e motivado com a Força Aérea Portuguesa. Para a concretização dos objetivos foi aplicado um inquérito por questionário a 170 militares, composto por três escalas: Questionário sociodemográfico, *Work Preference Inventory* e a Escala do Comprometimento Organizacional.

Os oficiais dos quadros permanentes demonstram que estão comprometidos afetivamente com a instituição, bem como apresentam níveis significativos de motivação intrínseca e extrínseca.

Concluimos que os resultados demonstraram que os objetivos propostos nesta investigação foram cumpridos, uma vez que, o líder militar se encontra comprometido e motivado para com a organização e assume comportamentos que demonstram essa motivação.

**Palavras-Chave:** Comprometimento Organizacional; Motivação; Líder Militar; Força Aérea Portuguesa;

## **Abstract**

The relationship between organizational commitment and motivation has taken on special interest on the part of organizations because, it is believed, the combination of these two concepts can be transformed into value creation for organizations and employees. Therefore, through this study, we intend to fit the concepts of motivation and organizational commitment, in all their dimensions, in the specific context of the Portuguese Air Force, especially with regard to the official military of the permanent staff.

The objective of this work is to analyse whether the Military Leader is committed and motivated with the Portuguese Air Force. In order to achieve the objectives, a questionnaire was applied to 170 military personnel, composed of three scales: Sociodemographic Questionnaire, Work Preference Inventory and the Organisational Commitment Scale.

The militaries demonstrate that they are affectionately committed to the institution, as well as have significant levels of intrinsic and extrinsic motivation.

We concluded that the results showed that the objectives proposed in this research were met, since the military leader is committed and motivated towards the organization and assumes behaviors that demonstrate this motivation.

**Keywords:** Organizational Commitment; Motivation; Military Leader; Portuguese Air Force;



## Índice

|  |    |
|--|----|
| Índice de figuras .....  | X  |
| Índice de tabelas .....  | XI |
| INTRODUÇÃO .....   | 1  |
| CAPÍTULO 1 – EQUADRAMENTO TEÓRICO .....  | 3  |
| 1.1 Comprometimento Organizacional.....  | 3  |
| 1.1.1 Conceito de Comprometimento organizacional.....                                  | 3  |
| 1.1.2 Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de<br>Meyer e Allen..... | 7  |
| 1.2 Motivação.....   | 14 |
| 1.2.1 Conceito de Motivação.....   | 14 |
| 1.2.2 Teorias da Motivação.....  | 17 |
| 1.3 Comprometimento Organizacional e Motivação.....                                    | 25 |
| 1.4 Força Aérea Portuguesa.....  | 30 |
| 1.3.1 Líder militar.....   | 33 |
| CAPÍTULO 2 - Metodologia.....  | 36 |
| 2.1 Método.....  | 36 |
| 2.2 Instrumentos de recolha de dados.....  | 37 |
| 2.2.1 Comprometimento organizacional.....  | 38 |
| 2.2.2 Motivação.....   | 39 |
| 2.3 Amostra.....   | 41 |
| 2.4 Procedimentos.....   | 43 |
| CAPÍTULO 3 – Análise de Resultados.....  | 46 |
| 3.1 Caracterização da Amostra.....   | 46 |
| 3.2 Análise de Fiabilidade.....  | 49 |
| 3.2.1 Análise de fiabilidade Escala do<br>Comprometimento Organizacional.....          | 49 |
| 3.2.2 Análise de fiabilidade motivação.....  | 52 |
| 3.3 Estatísticas descritivas.....  | 54 |
| 3.3.1 Estatísticas descritivas – Comprometimento organizacional.....                   | 54 |
| 3.3.2 Estatísticas descritivas – Motivação.....  | 55 |

|   |    |
|---|----|
| 3.4 Correlação entre motivação e comprometimento organizacional: Coeficiente de Correlação de Pearson's ..... | 57 |
| 3.5 Análise das variáveis demográficas: ANOVA.....  | 60 |
| 3.5.1 Análise das variáveis sociodemográficas no comprometimento organizacional e na motivação: ANOVA.....    | 61 |
| DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....   | 64 |
| CONCLUSÕES.....   | 70 |
| Recomendações.....  | 71 |
| Referências Bibliográficas.....   | 73 |
| Anexos.....   | 82 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Antecedentes do comprometimento organizacional.....                                 | 8  |
| <b>Figura 2:</b> Antecedentes e consequentes dos componentes do comprometimento organizacional ..... | 9  |
| <b>Figura 3:</b> O processo de motivação de acordo com as teorias do conteúdo.....                   | 19 |
| <b>Figura 4:</b> Modelo teórico.....   | 37 |
| <b>Figura 5:</b> Modelo teórico proposto de acordo com as hipóteses formuladas .....                 | 44 |
| <b>Figura 6:</b> Distribuição por género.....  | 47 |
| <b>Figura 7:</b> Distribuição por idades.....  | 47 |
| <b>Figura 8:</b> Distribuição por habilitações literárias .....                                      | 47 |
| <b>Figura 9:</b> Distribuição por tempo na organização.....  | 48 |
| <b>Figura 10:</b> Distribuição por Área Funcional.....   | 48 |
| <b>Figura 11:</b> Distribuição por posto.....  | 48 |
| <b>Figura 12:</b> Correlação entre o comprometimento e a motivação.....                              | 60 |

## Índice de tabelas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1:</b> Conceitos comprometimento organizacional (unidimensional).....  | 4  |
| <b>Tabela 2:</b> Conceito comprometimento organizacional (multidimensional).....   | 6  |
| <b>Tabela 3:</b> Síntese das três componentes do Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen..... | 12 |
| <b>Tabela 4:</b> Taxomia das teorias da motivação.....   | 20 |
| <b>Tabela 5:</b> Taxomia das teorias da motivação.....   | 21 |
| <b>Tabela 6:</b> Definição dos níveis de autoridade da Força Aérea Portuguesa.....   | 30 |
| <b>Tabela 7:</b> Escala do comprometimento organizacional.....   | 39 |
| <b>Tabela 8:</b> Escalas da Motivação.....   | 40 |
| <b>Tabela 9:</b> Postos dos oficiais da Força Aérea Portuguesa.....  | 42 |
| <b>Tabela 10:</b> Especialidades por áreas funcionais.....   | 42 |
| <b>Tabela 11:</b> Questão central, Questões derivadas e Hipóteses.....   | 45 |
| <b>Tabela 12:</b> Distribuição dos inquiridos.....   | 46 |
| <b>Tabela 13:</b> Alpha Cronbach's comprometimento calculativo.....  | 50 |
| <b>Tabela 14:</b> Alpha Cronbach's comprometimento afetivo .....   | 50 |
| <b>Tabela 15:</b> Alpha Cronbach's comprometimento normativo.....  | 51 |
| <b>Tabela 16:</b> Valores do Alpha de Cronbach's obtidos para o comprometimento Organizacional.....                            | 51 |
| <b>Tabela 17:</b> Cronbach's Alpha motivação intrínseca.....   | 52 |
| <b>Tabela 18:</b> Cronbach's Alpha motivação extrínseca.....   | 53 |
| <b>Tabela 19:</b> Valores do Alpha de Cronbach's obtidos para a motivação.....   | 53 |
| <b>Tabela 20:</b> Grau de Comprometimento Organizacional.....  | 54 |
| <b>Tabela 21:</b> Comprometimento por género.....  | 55 |
| <b>Tabela 22:</b> Grau de motivação extrínseca e intrínseca .....  | 56 |
| <b>Tabela 23:</b> Motivação extrínseca e intrínseca .....  | 56 |
| <b>Tabela 24:</b> Correlação entre o comprometimento afetivo e a motivação.....  | 58 |
| <b>Tabela 25:</b> Correlação entre o comprometimento calculativo e a motivação.....  | 58 |
| <b>Tabela 26:</b> Correlação entre o comprometimento Normativo e a motivação.....  | 59 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 27:</b> Anova Idade.....          | 62 |
| <b>Tabela 28:</b> Anova área funcional..... | 63 |

## **Lista de anexos**

|   |    |
|---|----|
| <b>Anexo 1-</b> Questionário.....         | 82 |
| <b>Anexo 2 -</b> Alpha de Cronbach's..... | 86 |
| <b>Anexo 3-</b> ANOVA .....               | 89 |

## **Lista de abreviaturas**

CEMFA –Chefe do Estado-Maior da Força Aérea Portuguesa

EMFA – Estado Maior da Força Aérea

FAP- Força Aérea Portuguesa

QP- Quadros Permanentes

WPI- *Work Preference Inventory*

## **INTRODUÇÃO**

De acordo com o paradigma atual, o principal objetivo das organizações é tentar compatibilizar e otimizar a interação entre objetivos organizacionais e pessoais. Trata-se de tentar estruturar a organização, as relações interpessoais e a relação de cada indivíduo com o seu cargo e as funções que o compõem, de forma a que o colaborador ao satisfazer os seus objetivos pessoais, contribua eficiente e eficazmente para os objetivos prosseguidos pela organização (Sousa, 1990).

Segundo Sousa (1990) uma organização é um sistema social composto por indivíduos com os seus objetivos pessoais e que veem a sua colaboração com e na empresa como uma forma de o satisfazer, por isso, torna-se essencial e relevante, o estudo do comprometimento organizacional e da motivação.

O comprometimento organizacional focaliza-se na organização e refere-se à ligação psicológica/afetiva à organização, é uma atitude face à organização, é o laço que define a ligação dos colaboradores com a sua organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013).

A motivação é o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, Neves, 2016; Pinder, 1998).

Enquanto o estudo do comprometimento organizacional permite entender melhor a relação que o indivíduo estabelece com a organização, o estudo da motivação leva a um conhecimento operacional daquilo que motiva as pessoas e que torna possível serem adaptadas medidas construtivas para melhorar a performance dos seus empregados (Sousa, 1990).

Ao longo do tempo, muitos autores e investigadores interessaram-se pelo estudo da motivação e do comprometimento organizacional dos colaboradores (Meyer, Becker & Van Den Berghe, 2004) e esse interesse deriva da crença e evidência de que existem benefícios em existirem recursos humanos na organização motivados e comprometidos (Locke & Latham, 1990; Meyer & Allen, 1997; Pinder, 1998). Mais especificamente, os autores Meyer, Becker e Van Den Berghe (2004) consideram que o comprometimento organizacional é um componente da motivação e, por isso ao interligar as teorias da motivação (intrínseca e extrínseca) e do compromisso organizacional, se irá contribuir, não



só para uma melhor compreensão dos dois conceitos em si, mas também o comportamento do colaborador dentro da organização.

A presente investigação pretende caracterizar o comprometimento organizacional e a motivação numa organização com características muito próprias, a Força Aérea Portuguesa. Sendo pretinente a abordagem da liderança, o estudo irá focar-se nos militares da classe de oficiais dos quadros permanentes.

Os objetivos são, verificar se os militares da classe de oficiais dos quadros permanentes estão comprometidos e motivados para com a organização, bem como compreender que tipos de relações existem entre o comprometimento organizacional e a motivação nas suas diferentes componentes ou dimensões.

Esta investigação torna-se pertinente uma vez que irá abordar e relacionar dois conceitos relevantes no contexto organizacional: o comprometimento organizacional e a motivação e numa organização com as suas especificidades a Força Aérea Portuguesa num grupo de militares muito específico- os oficiais dos quadros permanentes.

Formula-se assim a seguinte questão de investigação:

***Em que medida os militares Oficiais dos Quadros Permanentes estão comprometidos e motivados com a Força Aérea Portuguesa?***

A dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro foi realizada uma revisão da literatura e conceptualização teórica dos conceitos estudados: o comprometimento organizacional e a motivação (de forma individual e interligando-os). Estes foram estudados através de uma análise documental fundamentada (artigos, revistas científicas, livros, monografias, dissertações de mestrados, etc.), bem como a caracterização da Força Aérea Portuguesa (organização onde foi efetuado o nosso estudo) e apresentamos o conceito de líder militar, face às especificidades desta investigação.

No segundo capítulo apresentamos a metodologia, o modelo teórico, os instrumentos que foram utilizados para a recolha de dados e o nosso modelo teórico baseado nas hipóteses formuladas. Por fim, no capítulo 3, apresentamos os resultados e discutimo-los terminando com a apresentação das principais conclusões, limitações e recomendações para futuras investigações.

## CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1 Comprometimento Organizacional

*“Unless commitment is made, there are only promises and hopes . . . no plans.”*

*Peter Drucker*

#### 1.1.1 Conceito

Nos dias de hoje, cada vez mais, as organizações necessitam de colaboradores que se envolvam com a organização, que se dediquem e que sejam competentes. Assumindo assim um papel essencial o estudo do comprometimento organizacional em contexto organizacional, tornando-se benéfico para o colaborador e para a organização (Rego, 2003). Existem inúmeras definições para o conceito de comprometimento organizacional na literatura (Borowski, 2018), no entanto, a sua definição é ainda pouco consensual (Rodriguez, Franco & Santos, 2006) apesar do estudo do conceito ter vindo a ocupar um lugar central nas prioridades dos investigadores que estudam as atitudes e os comportamentos a nível organizacional (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990, 1996; 1997; Rego, 2003; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008; Martins & Nascimento, 2018). Já Swailes (2000) afirma que será complexo constatar na literatura (que aborde as organizações) um conceito com mais interesse do que o comprometimento.

Traduzido do termo do inglês *Organizational Commitment*, o comprometimento organizacional (Nascimento et al. 2008) ocorre quando um indivíduo investe e se compromete de forma firme com uma determinada atividade (Becker, 1960). Afirmava-se que o indivíduo permanecia e se comprometia com a organização unicamente pelos custos associados à sua saída e, também, devido ao grau de compatibilidade que sentia no respeito pelas normas organizacionais (Becker, 1960; Etzioni, 1961; Mowday, Porter & Steers, 1982). Este conceito foi definido por Sheldon (1971) como uma avaliação positiva da organização (por parte dos colaboradores) e com a intenção dos indivíduos trabalharem os seus objetivos em parceria com os dos seus pares. Durante anos o conceito foi estudado e tratado como sendo um construto unidimensional (Becker, 1960; Porter et al., 1974; Wiener 1982; Mowday et al., 1982) ser unidimensional significa que este é caracterizado

pela intensidade da relação entre o colaborador e a organização que se caracteriza por uma única componente ou dimensão (Cohen, 2007). Na tabela 1 iremos apresentar os principais conceitos de acordo com os autores que o defendiam enquanto unidimensional.

**Tabela 1: Conceitos comprometimento organizacional (unidimensional)**

| Autores              | Conceito comprometimento organizacional (unidimensional)   |
|----------------------|--|
| Becker (1960)        | O autor afirmava que o comprometimento organizacional estava centrado apenas na sua instrumentalidade. Este era analisado como a tendência do indivíduo para adotar orientações consistentes de atividade que implicam uma escolha, por exemplo, a de permanecer ou não na organização.  |
| Porter et al. (1974) | O comprometimento organizacional era visto como um conceito unidimensional através da vertente afetiva. Para estes autores o comprometimento é um fenómeno que tem origem numa relação afetiva entre o indivíduo “comprometido” e a organização que o leva a ter um forte desejo de permanecer na mesma.   |
| Wiener (1982)        | O comprometimento organizacional surgia centrado na vertente normativa, assim, este surge como um fenómeno estrutural que resulta da interiorização das normas e valores para agir em conformidade com os objetivos e interesses da organização.   |
| Mowday et al. (1982) | O comprometimento organizacional era visto como um construto caracterizado pela aceitação dos objetivos/valores organizacionais e pelo esforço/vontade em permanecer como membro da organização. Defendem que a intensidade com que o indivíduo se encontra envolvido na organização depende de alguns fatores como: as suas características pessoais, experiências, função e estrutura organizacional esses irão determinar o desenvolvimento de comportamentos como a assiduidade, vontade de continuar a pertencer à organização e empenho nas tarefas que executa. |

Fonte: Elaborado pela autora

Com a evolução do tempo, o comprometimento organizacional começou a ser considerado como uma forte identificação por parte do indivíduo com a sua organização e particularmente com a sua participação nessa mesma organização (Mowday et al., 1979). Segundo os mesmos autores, o comprometimento organizacional pode ser considerado de acordo com três fatores: a) o primeiro, relaciona-se com o facto do colaborador aceitar os objetivos e valores da organização; b) o segundo fator é a predisposição para se esforçar e para se empenhar em prol da organização e, por último, c) existe um forte desejo, por parte do colaborador, em permanecer como membro da organização.

Podemos assim considerar que um colaborador comprometido é descrito como aquele que se identifica com a organização à qual pertence, protegendo-a e partilhando os seus valores (Mowday et al., 1979). A forma como o colaborador encara e se relaciona com a sua organização prende-se com o seu nível de comprometimento com a mesma, uma vez que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização. Esse estado acaba por ter impacto e influenciar as decisões dos colaboradores, em particular, se devem ou não continuar a fazer parte da organização (Meyer & Allen, 1984). No fundo, o comprometimento organizacional é um vínculo psicológico que compromete o colaborador e a organização, refletindo o grau de internalização da pessoa ou aceitação de uma perspetiva organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986).

Com o desenvolvimento do conceito, começaram a surgir vários estudos que consideram o comprometimento organizacional como multidimensional (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, O'Reilly & Chatman 1986; Morgan & Hunt, 1994; Meyer et al, 2004; Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004; Nascimento et al. 2008). Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000) definem comprometimento organizacional como um constructo multidimensional que reflete por parte do colaborador: identificação com a organização (lealdade), apego à organização (intenção de ficar) e disposição de dispendir esforço em prol da organização. O estudo da multidimensionalidade do conceito acaba por explicar a perceção do comportamento individual em contexto organizacional, permitindo uma melhor compreensão sobre o tipo e intensidade da relação entre o indivíduo e a organização (Meyer et al. 2004; Mankjee, Hartzer & Uys, 2006). De forma a reforçar o que foi dito anteriormente na tabela 2 são apresentados mais conceitos que demonstram a multidimensionalidade do conceito.

**Tabela 2: Conceito comprometimento organizacional (multidimensional)**

| Autores        | Conceito comprometimento organizacional (multidimensional)   |
|----------------|--|
| Kelman (1958)  | O autor afirma que um indivíduo está sempre sujeito à influência social do contexto onde está inserido e que isso irá determinar os seus comportamentos, reflete sobre o comprometimento organizacional tendo por base três dimensões: a conformidade, determinada pelo facto do comportamento do indivíduo ser orientado por regras e normas a que tem de se submeter; a identificação, determinada pela cumplicidade entre o indivíduo e a organização; a internalização, através da adoção de certos padrões ou valores da organização, que o indivíduo, inconscientemente, passa a considerar como seus. |
| Etzioni (1961) | O comprometimento organizacional era distinguindo três tipos específicos: o envolvimento moral, consiste na internalização e na identificação com a organização; o envolvimento calculativo, assenta na relação benefício/custo; o envolvimento por alienação, pressupõe que o comportamento do indivíduo é condicionado de forma negativa pela organização.   |
| Kanter (1968)  | Este autor apresenta três modelos de comprometimento: o comprometimento de coesão, que depende da força afetiva das relações sociais entre o indivíduo e os elementos do seu grupo de pertença; o comprometimento de continuidade, que remete para os custos associados a uma eventual mudança; o comprometimento de controlo, associado a um controlo normativo do comportamento.   |

**Fonte: Elaborado pela autora**

Ainda relativamente à multidimensionalidade do conceito, um dos modelos que considerámos mais adequados aos nossos objetivos de investigação é o modelo proposto por Meyer e Allen (1991), um modelo tridimensional que unificou várias linhas de investigação anteriores - o Modelo das três componentes (Alves, 2016), que iremos descrever posteriormente.

De forma a completar as definições apresentadas, que prevaleciam nos anos 90, é importante analisar o conceito numa perspetiva mais atual e abrangente, tendo em conta que devem ser consideradas as alterações sentidas nas organizações no Séc. XXI (Starnes & Truhon, 2010). O comprometimento organizacional é uma força que liga o colaborador

a uma determinada ação que é relevante para a obtenção de um determinado objetivo organizacional (Shahnawaz & Juyal, 2006). Um colaborador envolvido com a sua organização, está mais comprometido com a mesma e acredita nos seus objetivos e valores (Zangaro, 2001). Bandeira, Marques e Veiga (2000), por sua vez, definem o comprometimento organizacional como um forte vínculo do indivíduo para com a organização, que os leva a dar algo de si, em termos de energia e lealdade.

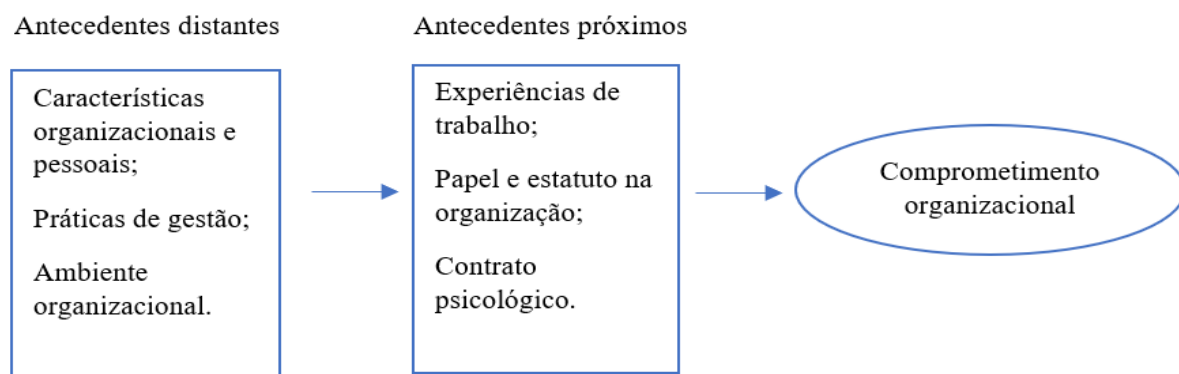
Este conceito pode também ser analisado como uma *biding force*, ou seja, uma força de vinculação entre o indivíduo e o objeto do comprometimento (Meyer & Herscovitch, 2001). De uma forma geral, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades em permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho/tarefa, contribuindo assim para alcançarem os objetivos organizacionais (Rego, 2003). O comprometimento organizacional não é considerado, apenas, como uma relação passiva dos indivíduos na e para com a organização, os colaboradores comprometidos demonstram uma relação ativa, ou seja, estão predispostos a dar algo à organização e atuar em prol do sucesso da mesma (Silloto & Andrade, 2014), e como tal envolvem-se mais facilmente em comportamentos criativos e inovadores, essenciais para tornar a organização mais competitiva (Tavares, 2001). Na mesma linha de raciocínio Rego (2003), afirma que o comprometimento organizacional é um dos principais causadores da competitividade organizacional, assim como, estimula a performance das organizações, deve ser olhado como um fator-chave através do qual se deve maximizar o sucesso organizacional, pois os colaboradores mais comprometidos tendem a ser mais participativos, aplicados e reconhecidos, agindo em benefício da organização (Shahid & Azhar, 2013).

No próximo ponto iremos abordar o modelo criado pelos autores Meyer e Allen (1991) para uma melhor compreensão do comprometimento organizacional, pois este demonstra bastante relevância na literatura, no que toca à compreensão e construção do conceito acima apresentado.

### **1.1.2 Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen.**

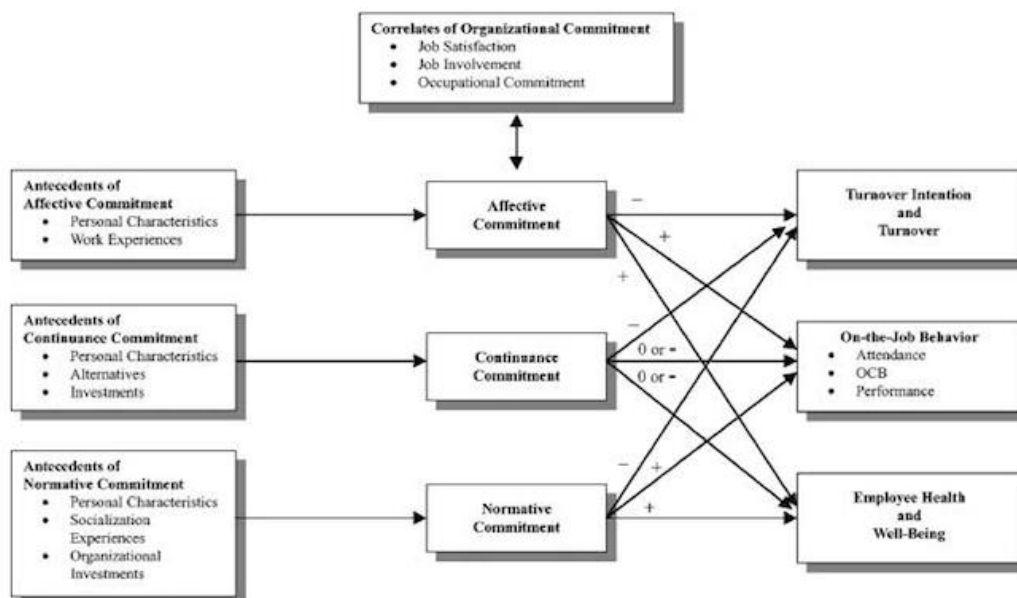
O Modelo Tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen ou “Modelo das Três-Componentes” (1991) é um dos modelos que tem revelado maior consistência nos diversos estudos do comprometimento organizacional em que foi utilizado (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). De acordo com Martins & Nascimento (2018)

neste modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) o comprometimento organizacional representa um vínculo entre o colaborador e a organização, que tem implicações na tomada de decisão em permanecer ou não na mesma (Allen, 2016). Tal como se pode observar na figura 1, Meyer e Allen (1991) afirmam que o comprometimento organizacional tem associado a si antecedentes e consequentes, dividindo os antecedentes em causas distantes e próximas (Meyer & Allen, 1997). A nível dos antecedentes distantes, os autores Meyer e Allen (1997) abordam algumas características pessoais, organizacionais, expectativas de socialização, práticas de gestão e ambiente organizacional. Os antecedentes próximos são constituídos pelas experiências de trabalho, o papel e o estatuto na organização e o contrato psicológico (figura 1).



**Figura 1: Antecedentes do comprometimento organizacional**  
**Fonte: Elaborado pela autora baseado em Meyer et al. (2012)**

O comprometimento organizacional caracteriza-se pela intensidade de uma ligação psicológica entre o colaborador e a organização (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen 1997) que simultaneamente inclui diferentes graus de cada um dos três componentes do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991): afetiva (*affective*), calculativa (*continuance*) e normativa (*normative*). Tal como o conceito, também cada um dos seus componentes tem antecedentes e consequentes (figura 2).



**Figura 2: Antecedentes e conseqüentes dos componentes do comprometimento organizacional**  
**Fonte: Meyer et al. (2012)**

De um modo geral, podemos observar na figura 2 que apesar de cada um dos componentes do comprometimento se desenvolver de forma independente as várias variáveis que foram estudadas como antecedentes do comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) são: as características demográficas como a idade, o gênero, a educação (grau de habilitações literárias), o estado civil, as características profissionais (nomeadamente as experiências de trabalho positivas e a estrutura da organização), a posição na organização, a antiguidade e o desempenho organizacional (Meyer & Allen, 1991, 1994; Meyer et al. 2002). Já as variáveis conseqüentes com maior expressão são o *turnover* e o absentismo (Meyer & Allen, 1991, 1994; Meyer et al. 2002). Começemos por abordar as características demográficas, a que revela maior expressão é a idade, o estudo de Meyer e Allen (1994) demonstram que os trabalhadores mais velhos apresentam níveis de comprometimento organizacional afetivo superiores, este resultado pode demonstrar uma maior satisfação com o desenvolvimento das suas funções e/ou por os colaboradores usufruírem de melhores regalias organizacionais pela sua permanência na organização (Meyer & Allen, 1994). A idade é referenciada como uma das características pessoais mais encontradas na literatura em relação às variáveis antecedentes do Comprometimento Organizacional (Leite, 2006). Mathieu e Zajac (1990) obtiveram no seu estudo correlações positivas entre a idade e as componentes afetiva e calculativa do comprometimento, sendo que a componente afetiva obteve maior correlação.



Um colaborador com maior nível de habilitações tendencialmente irá demonstrar uma correlação negativa com o comprometimento organizacional, pois este tende a estar associado a mais alternativas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990). Esta relação negativa entre comprometimento organizacional e grau de habilitações literárias leva a crer que os indivíduos com mais habilitações têm maior tendência a desenvolver expectativas em relação à organização que, se não forem atingidas, poderão conduzir à redução do comprometimento organizacional para com a organização e, como consequência, sair da mesma (Mowday et al., 1982). A posição na organização, relacionada com a antiguidade também se demonstra expressiva no que toca aos antecedentes do comprometimento organizacional (Wallace, 1995), demonstrando que as recompensas associadas à antiguidade na organização conferem um maior estatuto ao indivíduo, diminuindo, assim, a vontade de sair (Leite, 2006). Meyer et al. (2002) estudaram o desempenho organizacional relacionado com o comprometimento organizacional, os autores demonstram que tanto a direção como a força desta relação variava, dependendo da componente do comprometimento estudada, ou seja, colaboradores com um comprometimento afetivo e normativo tendiam a obter um grau de desempenho individual superior, já os colaboradores com um comprometimento calculativo elevado tendencialmente tinham um nível de desempenho menor.

Conforme demonstrado na figura 2 os principais consequentes do comprometimento organizacional são o *turnover* e o absentismo. O *turnover* que é definido como o término do vínculo organizacional, assim como, do contrato psicológico estabelecido pelo colaborador com a organização a que pertencia (Tett & Meyer, 1993). O *turnover* apresenta correlações negativas com as três componentes do comprometimento, sendo esta relação mais forte com a componente afetiva (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002). Por sua vez, o absentismo, que se relaciona com a ausência ao trabalho por parte dos colaboradores, está relacionado negativamente com o Comprometimento Afetivo, pois, os colaboradores mais comprometidos, tendencialmente faltam menos ao trabalho (Meyer et al., 2002).

Após a explicação dos antecedentes e consequentes dos comprometimento organizacional e dos seus componentes iremos explicar cada componente de forma mais detalhada. O comprometimento afetivo caracteriza-se por um elevado grau de comprometimento com a organização e com os seus objetivos (Meyer & Allen, 1991). O colaborador identifica-se com a organização e com o seu ambiente, manifesta o desejo de trabalhar, esforça-se na realização das tarefas e funções que tem na organização (Allen &

Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al. 2004). Esta dimensão demonstra a ligação emocional do colaborador à organização, ou seja, quanto maior o envolvimento emocional maior será a sua motivação para contribuir para o bem-estar da organização (Rego, 2003; Meyer & Allen, 1991,1997). Pode-se concluir que os funcionários fortemente comprometidos com a organização de forma afetiva estão satisfeitos com o trabalho e não ambicionam sair da organização (Rego, 2003; Meyer et al., 2004; Nascimento et al. 2008).

O comprometimento calculativo relaciona-se com os custos de saída da organização, quando os funcionários percebem que podem perder o que investiram e alcançaram na organização se saírem da mesma, e quando outras alternativas relacionadas com o trabalho são limitadas (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004). Portanto, o compromisso calculativo prende-se com a consciência dos custos relacionados com a saída de uma organização (Rego, 2003; Gade, Tiggler & Schumm, 2003; Mairos, 2014).

O comprometimento normativo refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer na organização e continuar a exercer as suas funções, ou seja, os colaboradores permanecem na organização com um sentimento de dever (Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al. 2008). No fundo, este tipo de comprometimento, expressa uma sensação de obrigação moral de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982; Meyer et al., 2004; Nascimento et al. 2008; Silva, 2016).

Na tabela 3 estão apresentadas de forma sistematizada as três componentes do comprometimento organizacional definidas por Meyer e Allen (1991), com a apresentação desta tabela 3 pretende-se demonstrar a diferença entre as três categorias do comprometimento organizacional, caracterizando-as e demonstrando a razão pela qual os colaboradores permanecem na organização e também qual o seu estado psicológico, em suma, reproduzir sinteticamente a argumentação exposta anteriormente.

**Tabela 3: Síntese das três componentes do Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen.**

| Componentes | Caracterização  | A pessoa permanece na organização porque... | Estado Psicológico |
|-------------|---|---|--------------------|
| Afetiva     | Grau em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.  | Sente que quer permanecer.                  | Desejo             |
| Normativa   | Grau em que o trabalhador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.  | Sente que deve permanecer.                  | Obrigaçã           |
| Calculativa | Grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. | Sente que tem necessidade de permanecer.    | Necessidade.       |

Fonte: Rego (2003, p. 27)

A aplicação deste modelo em contexto militar representa um enorme potencial na área do comprometimento organizacional, mais concretamente, na análise das relações estabelecidas entre as diferentes dimensões deste conceito e qual o seu impacto organizacional (Allen, 2016). A maioria das vezes quando nos referimos a um militar comprometido queremos referir-nos a uma pessoa que está fortemente relacionada com a sua instituição militar (Martins & Nascimento, 2018). O estudo de Nascimento et al. (2008), demonstra que existe uma relação inversa entre a componente afetiva e a calculativa remetendo para os laços afetivos na relação dos colaboradores com a organização. Através do mesmo estudo é perceptível que existe uma relação positiva entre a componente normativa e calculativa, os autores Nascimento et al., (2008) argumentam que esta relação se torna mais acentuada quando a idade e a antiguidade aumentam.

Alguns estudos internacionais (Tremble, Payne, Finch & Bullis, 2003; Gade, et al., 2003) investigaram o comprometimento organizacional em contexto militar (com diferentes amostras) e todos as investigações confirmaram a robustez das componentes afetiva e calculativa do modelo de Meyer e Allen (1997). Esses mesmos estudos evidenciaram que tanto a componente afetiva como a calculativa se tornam fulcrais para prever e entender resultados relevantes para as organizações militares, nomeadamente o que diz respeito ao atrito, à moral e ao desempenho das mesmas (Martins & Nascimento, 2018).

## 1.2 Motivação

*"O primeiro passo para conseguir algo é desejá-lo."*

*Madre Teresa de Calcutá*

### 1.2.1 Conceito

A palavra motivação deriva do latim “movere”, que significa “para mover”, é um movimento que conduz à ação (Steers, Mowday & Shapiro, 2004) mas tal como o conceito de comprometimento organizacional, também a motivação tem gerado ideias divergentes para a definição de um mesmo conceito, pois é um construto de utilização generalizada nas ciências humanas e abordado por uma multiplicidade de perspetivas, (Cunha et al. 2016). O estudo e interesse sobre o conceito de motivação tem atraído investigações e organizações nas últimas duas décadas (Sekhar, Patwardhan & Singh, 2013). Meyer et al. (2004) demonstram que a motivação tem sido um conceito difícil de definir adequadamente, devido ao facto de haverem muitas orientações filosóficas em relação à natureza dos seres humanos e sobre o que pode ser conhecido sobre as pessoas (Pinder, 1998).

Pinder (1998), ao definir este conceito, demonstra bem as diferentes perspetivas teóricas que foram utilizadas para a explicação da motivação no trabalho, este afirma que no centro do processo de motivação está a definição de objetivos. O autor afirma, também, que todo o comportamento conscientemente motivado é orientado por objetivos, quer os objetivos sejam auto realizados pelos indivíduos ou atribuídos por outros, estes ocorrem naturalmente e derivam da ativação de necessidades básicas, valores pessoais, são influenciados pelos traços de personalidade e através da experiência na organização e da socialização com os pares, os indivíduos também definem ou aceitam objetivos como resposta a incentivos externos (Pinder, 1998). A motivação é um processo psicológico que oferece ao comportamento humano um objetivo e uma orientação para a ação (Sousa, 1990), ainda, os aspetos da motivação estão intrinsecamente ligados ao indivíduo e este é movido por um impulso interno que o leva a um pensamento dominante do momento que o faz agir (Rabby, 2001).

Numa perspetiva mais clássica, a motivação surge descrita como um propósito de agir ou como um processo psicológico que causa direção, esforço e persistência do comportamento do colaborador para a obtenção de determinados objetivos organizacionais

(Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Luthans, 1977), por outras palavras e como descrito por Arnold, Robertson e Cooper (1991), existem três componentes associados à motivação e que permitem a explicação desse processo psicológico, a direção, relaciona-se com o objetivo que o colaborador quer atingir, o esforço, tal como a palavra indica é a energia que o colaborador está disposto a dispendir para a obtenção desse objetivo e, por último, a persistência, ou seja, quanto tempo o colaborador exerce esse esforço. Sendo as organizações sistemas criados por pessoas, torna-se numa mais valia existirem colaboradores motivados, pois, estes irão cooperar mais para que os objetivos comuns sejam alcançados (Rabby, 2001). Smith e Rupp (2003) afirmaram que a motivação individual do colaborador está diretamente relacionada: com o desempenho, com a estratégia organizacional, com a estrutura e com a resistência à mudança. Mais tarde Locke e Latham (2004) observaram que a motivação se refere a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem agir como indutores à ação. Na ótica da gestão de recursos humanos, a motivação individual pode ser entendida como o desejo pessoal para executar uma tarefa da melhor forma possível, o colaborador irá dispendir o maior esforço possível para cumprir as tarefas que lhe são atribuídas e assim irá atingir os objetivos que lhe foram propostos e que foram por si aceites (Bilhim, 2009). Ainda assim, a motivação está associada à vontade de exercer esforços para que a organização atinja os objetivos a que se propõe, mas esse esforço pode ser condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos (Bilhim, 2013) ou seja, se um colaborador estiver motivado significa que vai ser movido para fazer algo (Ryan & Deci, 2000). Já Armstrong's (2014) afirma que a motivação individual também se pode adquirir através do trabalho/tarefa, pela qualidade da liderança exercida, pelo reconhecimento e pelas recompensas, quanto mais satisfeitas estas componentes estiverem melhor o colaborador executa o seu trabalho e melhor uso faz das suas *skills*. A motivação acaba por funcionar como um incentivo para os colaboradores melhorarem o seu desempenho na organização ou para uma melhor realização das tarefas que lhe são atribuídas (Sekhar et al., 2013). O que significa que indivíduos motivados se sentem compelidos a resolver os problemas, a ultrapassar obstáculos e a encarar positivamente novos desafios, mas para aumentar a motivação é importante conhecer a sua natureza, assim como, o processo motivacional (Bilhim, 2013; Sampaio, 2004).

Segundo vários autores, a motivação pode dividir-se em: intrínseca e extrínseca (Herzberg, 1968; Deci & Ryan, 1985; Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994; Ryan & Deci, 2000; Reiss, 2012; Cunha et al. 2016; Bilhim, 2013). Os tipos intrínsecos e

extrínsecos de motivação têm sido amplamente estudados e a distinção entre estes tem promovido um importante contributo sobre as práticas de desenvolvimento organizacional (Ryan & Deci, 2000).

A motivação intrínseca, está ligada a necessidades psicológicas do indivíduo - ou seja, às suas capacidades, à sua autonomia e ao seu relacionamento com os outros colaboradores. Mas também à satisfação de necessidades básicas, que advêm do envolvimento em tarefas interessantes (Ryan & Deci, 2000). Um colaborador mais motivado intrinsecamente, é mais concentrado nas suas tarefas, uma vez que essa tarefa o leva a uma maior motivação. Relacionando as ideias apresentadas, pode-se dizer que este tipo de motivação tem origem no interior do indivíduo, deriva da sua capacidade e visa satisfazer as suas necessidades de autorrealização (Bilhim, 2013, pág. 291). Refere-se, também, a comportamentos ligados ao trabalho que são despertados pelo entusiasmo que o mesmo suscita no colaborador (Cunha et al. 2016), quando o indivíduo sente que o seu trabalho é reconhecido, é importante, interessante e desafiador, ou seja, quando a organização permite ao colaborador ter algum grau de autonomia, ter oportunidade para atingir os seus objetivos e espaço para desenvolver as suas competências (Armstrong's, 2014). Emergiu como um fenómeno importante e uma fonte natural de aprendizagem (Ryan & Stiller, 1991), e é definida como a realização de uma atividade pelas satisfações inerentes ao colaborador. Quando um colaborador está motivado intrinsecamente é levado a agir pelo desafio exigido ou o seu comportamento é direcionado para a satisfação de necessidades psicológicas inatas, e não apenas por causa de estímulos, pressões ou recompensas externas (Ryan & Deci, 2000). Não está necessariamente ligada às recompensas que são atribuídas ao colaborador, mas sim com a tarefa que em si, que satisfaz o indivíduo, correspondendo aos seus objetivos internos (Rusillo & Arias, 2004). Torna-se inconsciente, refere-se ao entusiasmo que o colaborador tem pela tarefa que executa, assim, o colaborador não depende de pressão externa para a execução das suas tarefas (Salanova & Kirmean, 2010).

Por outro lado, a motivação extrínseca refere-se aos comportamentos que são estimulados pelo envolvimento exterior, onde o comportamento dos colaboradores tem como finalidade obter uma recompensa material ou social, ou até mesmo para evitar alguma forma de punição (Cunha et al. 2016). As recompensas estão relacionadas com incentivos como o aumento de salário, louvores ou promoções, e as punições (o que leva a um decréscimo da motivação extrínseca), são por exemplo: ações disciplinares, retenção da remuneração ou críticas ao seu desempenho (Armstrong's, 2014). O colaborador

demonstra uma extrema preocupação com a sua imagem, uma vez que o ambiente externo influencia o controlo do comportamento (Cunha et al, 2016), e a motivação extrínseca provoca um efeito imediato no colaborador, não significando no entanto que o mesmo seja duradouro, pois está dependente de recompensas e/ou punições (Armstrong's, 2014). Segundo Ryan & Stiller (1991) este tipo de motivação está sempre ligada a uma atividade que é executada, por parte do colaborador, com o objetivo de obter uma recompensa ou evitar uma punição. Logo, há um contraste com a motivação intrínseca que se refere à execução da tarefa ou atividade em si e não pelo que pode vir a obter com a realização da mesma.

Face ao exposto, para Pinder (1998), a motivação no trabalho resulta na interação entre o colaborador e o meio ambiente, é um conceito central e fulcral no que toca ao estudo do comportamento organizacional. Acabando, também, por ser um processo psicológico básico, juntamente com a percepção do indivíduo, com as suas atitudes e personalidade. A organização tem um papel crucial na motivação dos colaboradores e para os mesmos se sentirem mais motivados é importante que as organizações implementem estratégias de motivação (Armstrong's 2014). Essas estratégias (por exemplo: criação de programas de desenvolvimento de liderança e de motivação; desenvolvimento de sistemas de recompensas, etc.) têm como principal objetivo criar um ambiente de trabalho mais benéfico e desenvolver políticas e práticas que proporcionem níveis mais altos de desempenho dos colaboradores (Armstrong's 2014).

Um dos instrumentos utilizados para medir a motivação é o *Work Preference Inventory*, um instrumento que irá ter relevância e expressão na presente investigação, e também irá contribuir para uma melhor compreensão do conceito de motivação (intrínseca e extrínseca).

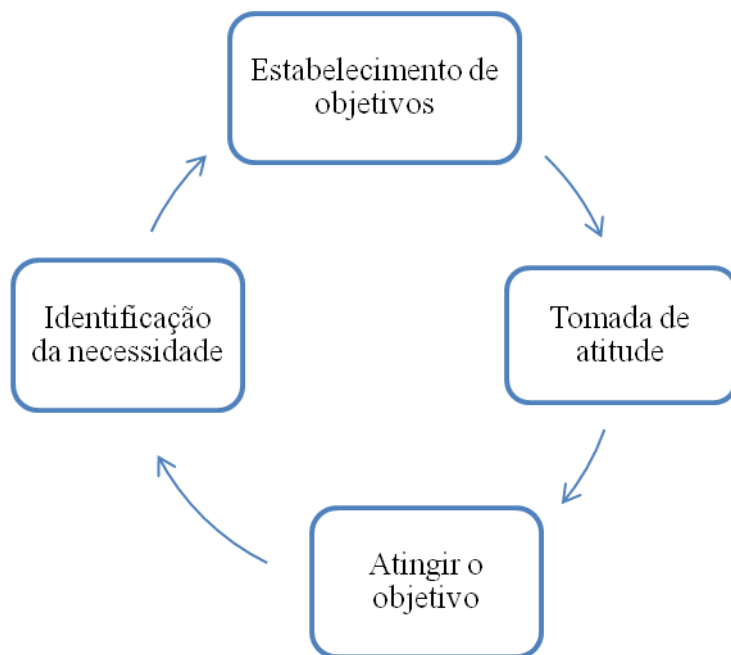
Prever o desempenho individual pressupõe não só conhecer aquilo que determina os resultados que o indivíduo obtém no contexto laboral mas também o que determina o esforço despendido pelo indivíduo para obter esses mesmos resultados (Ferreira, Neves, Caetano & Passos, 2001). É com o intuito de se compreender o que determina esse esforço que as teorias da motivação surgiram, como tal, torna-se relevante no ponto seguinte a apresentação das principais teorias da motivação enquanto parte integrante do conceito.



### **1.2.2 Teorias da motivação**

As primeiras abordagens para compreender a motivação humana datam da época dos filósofos gregos, pois estes mostravam interesse em compreender o que influenciava o comportamento humano (Steers et al., 2004). As teorias existentes acerca da motivação têm como principal objetivo compreender e explicar o porquê de uma certa atividade ou função motivar mais do que outra ou o porquê dessa mesma ação/atividade satisfazer mais um trabalhador do que outro (Bilhim, 2009). Procuram também formular respostas para algumas questões, tais como: “o que motiva as pessoas?”, “o que é estar motivado?”, “será que a motivação é algo que decorre das características pessoais?” ou “será algo que resulta da interação de fatores situacionais?” (Ferreira et al, 2001). No fundo, as teorias da motivação procuram resposta a generalizações acerca do “porquê” e de “como” o comportamento é orientado (Sousa, 1990). Estas estão divididas em teorias: de conteúdo, de processo, gerais e organizacionais (Cunha et al. 2016). Existem diversas classificações para cruzamento das teorias da motivação existentes, mas na presente investigação foi considerado o cruzamento apresentado pelos autores Cunha, et al (2016), classificando-as de acordo com a tabela 4.

As teorias de conteúdo são as teorias que se concentram no objeto da motivação (Ferreira et al, 2001), procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores: o que motiva as pessoas? (Cunha et al, 2016). Assume-se que os resultados de uma determinada atitude/ação são atrativos para o indivíduo em virtude de uma necessidade e de um impulso que a pessoa possui (Ferreira et al, 2001). A figura 3 representa o processo de motivação de acordo com as teorias de conteúdo de Armstrong’s (2014) que defende que nas teorias de conteúdo o indivíduo identifica as suas necessidades e essas, como estão insatisfeitas, irão criar tensão e desequilíbrio no colaborador. Para refazer esse desequilíbrio o indivíduo estabelece um objetivo que o leva a agir e é através dessa tomada de decisão que reduz a sua necessidade inicial, pois, atinge o objetivo a que se propôs inicialmente. No fundo, estas teorias acentuam a compreensão dos fatores internos aos indivíduos e explicam o que os motiva a agir de uma determinada forma. Parte-se do pressuposto que os indivíduos possuem necessidades internas, necessidades essas que acabam por se transformar numa fonte de energia para o comportamento levando-os a agir com vista à satisfação dessas mesmas necessidades (Ferreira et al, 2001).



**Figura 3: O processo de motivação de acordo com as teorias do conteúdo**  
**Fonte: Adaptado de Armstrong's (2014)**

As teorias de processo prendem-se com a seguinte questão central: como se exprime a motivação? (Ferreira et al, 2001). Estas analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando resposta para a questão: como se desenrola o comportamento motivado? (Cunha et al. 2016). Nestas teorias torna-se evidente que as pessoas não só são diferentes em relação ao que as motiva, mas também nas alterações que as suas motivações sofrem ao longo do tempo. A forma como as motivações se traduzem em ações também variam de indivíduo para indivíduo (Ferreira et al, 2001). Nestas teorias a ênfase é dada ao fator psicológico ou aos processos mentais e forças que afetam a motivação, bem como às necessidades básicas dos indivíduos. As principais teorias de processos relacionam-se com o reforço, a expectativa, as metas, a equidade e a avaliação cognitiva dos colaboradores (Armstrong's, 2014). As teorias gerais da motivação referem-se a aspirações genéricas dos seres humanos, por outras palavras, não se centram apenas no trabalho e no comportamento organizacional. (Cunha et al. 2016). Já as organizacionais incidem sobre o comportamento organizacional e sobre os conteúdos de trabalho (Cunha et al. 2016). De modo a estabelecer-se um cruzamento entre as teorias apresentadas anteriormente, a tabela 4 representa uma taxomia das teorias da motivação, ou seja, classifica as diferentes teorias existentes para o conceito de motivação. Para uma melhor compreensão das mesmas iremos explicá-las de forma isolada.

**Tabela 4- Taxomia das teorias da motivação**

|                     | Teorias Gerais   | Teorias Organizacionais   |
|---------------------|--|---|
| Teorias de Conteúdo | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarquia das necessidades (Maslow);</li> <li>- Teoria dos motivos (McClelland).</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria bifactorial (Herzberg).</li> <li>- Teoria das características da função (Hackman e Oldham);.</li> </ul> |
| Teorias de Processo | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da Equidade (Adams);</li> <li>- Modificação do Comportamento Organizacional (Luthans &amp; Kreitner).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de objetivos (Locke &amp; Latham);</li> <li>- Teoria das Expectativas (Vroom)</li> </ul>             |

**Fonte: Adaptado de Cunha et al (2016, p. 121)**

Quanto às Teoria de Conteúdo (Gerais), começamos por apresentar a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), segundo esta teoria quando o ser humano se vê privado de certas satisfações, desenvolve necessidades e daí surgiu a hierarquia das necessidades a qual tentava dar forma e compreender os fenómenos que levavam o ser humano a estar insatisfeito (Maslow, 1943). As necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva e influenciam comportamentos (muitas vezes de forma inconsciente) e caracterizam os seres humanos em geral (Ferreira et al., 2001). A hierarquia incluía cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, sendo que as necessidades fisiológicas são o nível mais básico e as de autorrealização representam o topo (tabela 5) (Cunha et al., 2016).

**Tabela 5- Taxomia das teorias da motivação**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Necessidades de autorrealização | Possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser. Caso as necessidades de autorrealização não sejam satisfeitas, tenderão a resultar em desordens psicológicas e emoções negativas. É evidente que cada pessoa satisfaz as suas necessidades de autorrealização de uma forma diferenciada. |
| Necessidade de estima           | Relaciona-se com a imagem que a pessoa tem de si e o desejo de obter a estima dos outros. Desejo de realização, adequação e também a procura de reputação, status, reconhecimento, atenção, importância ou apreciação.  |
| Necessidades sociais            | O indivíduo procura relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos. Inclui o o desejo de se associar a algo, de pertença, de amizade, de aceitação.   |
| Necessidades de segurança       | Inexistência de ameaças percebidas no ambiente, ou seja, implica a auto-perceção através do evitamento de ameaça, de perigo e da privação.  |
| Necessidades fisiológicas       | Referem-se ao nível mais elementar da existência Humana. Estas necessidades incluem a fome, sede, sexo, etc..   |

**Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016)**

Apenas quando as necessidades do nível inferior estão satisfeitas é que o nível imediatamente a seguir surge no comportamento da pessoa, ou seja, quando uma necessidade é satisfeita, deixa de ser motivadora, surgindo oportunidade para que um nível mais elevado da necessidade se possa manifestar, no fundo, o comportamento motivado acaba por funcionar como um canal pelo qual muitas necessidades podem ser expressas ou satisfeitas (Chiavenato, 2001). Segundo Maslow (1943) são as necessidades não satisfeitas que são os principais motivadores do comportamento humano, prevalecendo as necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Por outras palavras, quando as necessidades fisiológicas não estão satisfeitas o indivíduo não estará estimulado para as necessidades de estima, por exemplo. Em termos organizacionais, a presente teoria sugere que os gestores se concentrem e preocupem com a identificação do nível de satisfação de necessidades dos seus colaboradores para que a partir daí se consiga identificar a forma como poderão motivar os seus colaboradores (Cunha et al., 2016).

A Teoria dos Motivos de McClelland (1961) surgiu como alternativa para classificar as necessidades, McClelland (1992), dividia as necessidades em três tipos: o sucesso, a afiliação e o poder. O Sucesso representa um interesse em realizar as tarefas com orientação para a excelência, tendo em vista melhorar o desempenho. A afiliação pode ser definida como um interesse constante em manter, restaurar ou até mesmo estabelecer um relacionamento afetivo positivo com outras pessoas (McClelland, 1992). Por fim o poder, relaciona-se com o estatuto que o colaborador deseja obter e também com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros (McClelland, 1992). Em suma, esta

teoria enfatiza a compreensão dos fatores intrínsecos dos colaboradores que contribuem para que se comportem de uma determinada forma (Rego, 2003).

As Teoria de Conteúdo (Organizacionais), a Teoria Bifatorial de Herzberg (1959), Segundo Herzberg (1987) esta teoria tem como propósito compreender o comportamento do colaborador no local de trabalho, para essa compreensão subdividem-se as necessidades dos indivíduos em dois grupos: as necessidades motivadoras e as higiênicas (Cunha et al., 2016). As motivadoras são de natureza intrínseca ao trabalho e conduzem à satisfação a longo prazo, ao crescimento do indivíduo e, conseqüentemente, à felicidade do mesmo, alguns exemplos dessas necessidades são: sentimento de realização, de reconhecimento, de exercerem tarefas/trabalho variado(as) e desafiante(s) e reconhecimento pessoal (Cunha et al., 2016). Por outro lado, as necessidades higiênicas, são de natureza extrínseca ao trabalho, conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação (a curto prazo), assim, estas necessidades podem ser influenciadas por fatores como: a relação com a chefia/colegas, supervisão técnica e condições de trabalho (Cunha et al., 2016). Esta teoria demonstra-nos, então, que o colaborador que deseja ser verdadeiramente motivado com o seu trabalho deve procurar os fatores de crescimento motivacional ou psicológico e também considerar os fatores de higiene (Katt & Condly, 2009). Já a Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976) foca-se em perceber se as características do trabalho são uma fonte de motivação ou desmotivação dos colaboradores, este modelo defende que tarefas bem desenhadas podem ser uma fonte de motivação intrínseca para quem as executa, o objetivo dos autores Hackman e Oldham (1980) era justamente conseguir reponder à questão: quais são as características do trabalho que mais motivam intrinsecamente? (Cunha et al., 2016). E para isso os autores Hackman e Oldham (1980) distinguem cinco fatores que promovem a motivação: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback*. A variedade relaciona-se com o quanto uma tarefa deverá ser variada para ser motivadora, ou seja, esta não deverá ser rotineira (Hackman & Oldham, 1980). A identidade está ligada com o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, ou seja, com princípio, meio e fim, originando um resultado visível (Cunha et al., 2016). O significado representa o impacto que o trabalho executado terá na vida de outrém, dentro ou fora da organização, quanto maior o impacto maior o significado (Cunha et al., 2016). A autonomia diz respeito ao nível de independência que é dado ao colaborador tanto no planeamento do trabalho como na execução do mesmo (Cunha et al., 2016). Por fim, o *feedback* traduz-se na quantidade e qualidade de informação que é

comunicada ao colaborador acerca da seu progresso na execução do trabalho e dos níveis de desempenho alcançados (Cunha et al., 2016). Ainda de acordo com Cunha et al., (2016) e segundo a Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1980), para as organizações motivarem os seus colaboradores devem desenhar funções com características motivadoras, mas acima de tudo, devem ter certeza que as mesmas estão de acordo com as características, necessidades e motivações dos seus colaboradores.

Relativamente às Teorias de Processos (Gerais), começamos por explicar a Teoria da Equidade de Adams (1963), segundo Adams (1965) “equidade” associava-se ao termo de justiça e numa lógica de equidade, deve receber mais quem investe mais, os autores Zhang e Bartol (2010) defendem que esta teoria tem no seu cerne a ideia de que os colaboradores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem, ou seja, quem investe mais é quem deve receber mais (Cunha et al., 2016). Segundo Cunha et al., (2016) esta teoria divide-se em dois tipos de equidade: a externa e a interna. A interna relaciona-se com a comparação que os colaboradores fazem com outros membros da organização (com um colega de trabalho que executa a mesma função, por exemplo). A equidade externa surge da comparação com pessoas externas à organização (um gerente de uma loja pode comparar a sua situação com um gerente de outra loja, por exemplo). Em suma, a teoria da equidade de Adams (1965) demonstra-nos que há equidade quando o rácio de ganhos e investimentos do indivíduo é semelhante ao rácio de ganhos e investimentos do referent, ou seja, da pessoa com a qual é feita a comparação (Cunha et al., 2016). Já a outra teoria de processos é a Teoria ModCo (Modificação do comportamento organizacional), de Luthans e Kreitner (1977) também conhecida como Teoria do Reforço, esta relaciona-se com uma mudança de uma lógica cognitiva (como os colaboradores pensam) para uma lógica comportamental (como os colaboradores agem), esta teoria pretende motivar os comportamentos desejáveis através do reforço e desmotivar os comportamentos indesejáveis através da extinção dos mesmos ou até através da punição (Cunha et al., 2016). Segundo Neves (2011) o pressuposto desta teoria é que um colaborador motivado para trabalhar é consequência da organização encorajar os comportamentos desejáveis e desencorajar os inapropriados. Por isso, Cunha et al., (2016) fazem referência à importância do reforço positivo, reforço negativo, extinção e punição que passaremos a explicar de seguida. Segundo os autores o reforço positivo relaciona-se com proporcionar recompensas ao desempenho do comportamento desejado, ou seja, recompensar o colaborador quando este demonstrar o comportamento pretendido. Já o reforço negativo, este torna-se inexistente quando o colaborador se alinha com o que é

pretendido por parte da organização, por outras palavras, o reforço negativo é aplicado quando o colaborador não está a executar a sua tarefa como a organização pretende mas quando o seu comportamento se altera este reforço deixa de existir. A extinção representa a retirada de um reforço positivo para que um comportamento indesejado se deixe de manifestar. Por último, a punição, tal como o nome indica, é a aplicação uma consequência negativa devido a um comportamento que não é desejado pela organização, de forma a que o erro (por exemplo) deixe de ser frequente. No fundo, esta teoria visa motivar o comportamento desejado através de recompensas e desincentivar o comportamento indesejado através da punição (Cunha et al., 2016).

Relativamente às teorias de processo (organizacionais) começamos por apresentar a Teoria da Definição de Objetivos Locke e Latham (1990) os autores desta teoria defendem que o desempenho do indivíduo nas suas tarefas se liga aos objetivos que o mesmo pretende alcançar (Locke & Latham, 2002). Esta teoria deu um grande contributo no que toca à definição de objetivos, através do conhecido acrónimo S.M.A.R.T. (Specific – específicos; Measurable – mensuráveis; Agreed – acordados, mas alcançáveis; Realist – realistas, mas difíceis; Timed –com prazos), segundo Cunha et al. (2016) esta refere que para um indivíduo ser eficaz, os objetivos atribuídos devem ter as características que estão agrupadas no acrónimo S.M.A.R.T., onde específico significa que o colaborador deverá focar-se nos que é relevante para a obtenção dos objetivos; Mensuráveis, pois, consiste em conseguir medir a *performance* do colaborador; Alcançáveis, pois o colaborador deverá estar apto para o atingir; Realistas, mas difíceis pois deverão estimular o colaborador; Com prazos estabelecidos, porque deverão ser atingidos dentro de um *timing* específico. Segundo Santos (1999) esta teoria contribuiu para a criação de instrumentos de gestão que integram empregado e empregador na definição (conjunta) de objetivos, com a intenção de desenvolver o empenho e o envolvimento do colaborador no seu trabalho e objetivos inerentes. Por fim, a teoria das Expectativas de Vroom (1964), a presente teoria é uma abordagem que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente e organiza-se em torno de três pilares fundamentais que a definem: a expectativa, a valência e a instrumentalização (Cunha et al., 2016). A expectativa relaciona-se com o esforço do colaborador na execução das suas tarefas, quanto mais se esforçarem maior será a probabilidade de serem bem sucedidos, pois, o indivíduo que está motivado irá aumentar o seu esforço. A valência é a relação entre o esforço do indivíduo e a recompensa, ou seja, se a recompensa for importante para o colaborador este irá esforçar-se mais. A instrumentalização, neste caso o indivíduo irá valorizar a recompensa se esta o

permitir instrumentalizar algo de segunda ordem. Em suma, o que esta teoria nos demonstra é que se um colaborador espera ser capaz de cumprir uma certa tarefa (expectativa) e que essa realização o leve a alcançar um objetivo ou recompensa (instrumentalização) a que é atribuído um valor (valência), pode considerar-se que a pessoa está devidamente motivada (Cunha et al., 2016).

Assim, as teorias organizacionais quando cruzadas com as teorias de conteúdo parecem-nos as mais pertinentes para o nosso estudo. Em particular a teoria bifatorial e a teoria das características da função, uma vez que pretendemos estudar a motivação intrínseca e extrínseca dos militares. Estas teorias focam-se na compreensão dos fatores internos aos indivíduos e no que os leva a agir de uma determinada forma (Ferreira et al, 2001), permitindo caracterizar o comportamento organizacional (Cunha et al, 2016). Torna-se importante frizar que independentemente das teorias da motivação, o colaborador estar mais motivado intrinsecamente ou extrinsecamente tem implicações sobre o trabalho dos líderes, por isso cabe aos mesmos não diminuir a motivação intrínseca quando esta existe e é notória (Cunha et al, 2016).

### **1.3 O Comprometimento Organizacional e a Motivação**

As investigações na área da gestão de recursos humanos têm demonstrado que, através da implementação de práticas organizacionais que incentivem a motivação e o comprometimento organizacional dos colaboradores, se têm obtido vantagens significativas para as organizações (Becker & Gerhart, 1996; Edralin, 2008; Worthley, MacNab, Brislin, Ito, & Rose, 2009; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). Reforçando esta ideia, Meyer et al. (2004) defendem que através da fusão de teorias de motivação e de teorias do comprometimento organizacional se obtém vantagens. Por um lado, surge como incremento do entendimento acerca do comprometimento organizacional dos colaboradores, uma vez que o comprometimento organizacional tem surgido como um elemento essencial da motivação e uma força energizante neste processo; por outro, a transmissão de outros conhecimentos acerca de como a motivação influencia indiretamente os comportamentos de comprometimento. Bowditch e Buono (1992) argumentam que tanto o comprometimento organizacional como a motivação são influenciados pela perceção que cada indivíduo tem do meio em que vive e da forma como reage ao mesmo. Por isso, torna-se pertinente compreender os mecanismos psicológicos subjacentes aos comportamentos no local de trabalho e estudar a forma como a combinação do



comprometimento organizacional e da motivação podem influenciar os comportamentos dos colaboradores (Meyer et al. 2004). Assim, a motivação e o comprometimento foram investigados em contexto de trabalho, devido à importância e à obtenção de vantagem em ter colaboradores motivados e comprometidos para proporcionar um melhor desempenho organizacional (Battistelli, Galletta, Portoghese & Van Den Berghe, 2013).

Vários são os investigadores que se têm interessado pelo estudo da motivação e do comprometimento organizacional, esse interesse resulta da crença e da evidência de que há benefícios em ter colaboradores motivados e comprometidos (Locke & Latham, 1990; Meyer & Allen, 1997; Pinder, 1998), essa crença relaciona-se, também, com o facto de existirem numerosos estudos que apoiam o impacto positivo da relação entre a motivação e o comprometimento organizacional, tanto em resultados individuais quanto organizacionais. (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al. 2004; Mowday, 1998). O comprometimento Organizacional, tem sido estudado na área organizacional e é considerado um fator fundamental para o desenvolvimento da relação entre o indivíduo e a organização (Klein, Molloy, Swanson & Cooper, 2014). As pesquisas efetuadas na área de gestão de recursos humanos também demonstram que a implementação de práticas que estimulem a motivação e o comprometimento dos funcionários podem gerar uma vantagem competitiva para as organizações (Becker & Gerhart, 1996; Edralin, 2008; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011; Worthley et al., 2009). O que se relaciona com a evidência da importância de ter funcionários motivados e comprometidos para promover um melhor desempenho organizacional (Van Den Berg, Van Vuuren & Boer, 2011).

Os autores Van Den Berg et al. (2011) defendem que um colaborador envolvido, motivado e comprometido com o seu trabalho/tarefa torna-se benéfico para a organização, pois os indivíduos que são ativos, dedicados e envolvidos com o trabalho acrescentam valor à sua organização. Além disso, o envolvimento no trabalho influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, pois estes demonstram emoções positivas, demonstram uma relação saudável com a organização e acima de tudo, criam mecanismos para uma melhor execução do seu trabalho, envolvendo os pares (Bakker & Schaufeli, 2008). A par desta ideia, Deci e Ryan (2000; 2008) defendem que os ambientes organizacionais positivos promovem a satisfação das necessidades dos colaboradores, facilitam a motivação intrínseca, gerando bem-estar e resultados comportamentais positivos, sendo que, colaboradores motivados estão mais satisfeitos e menos inclinados a sair da organização (Ritcher, Raban & Rafaeli, 2015). O comprometimento dos funcionários é um

elemento crucial para aumentar o desempenho no trabalho ( Van Den Berg et al., 2011). As diferentes componentes do compromisso (afetivo, normativo e calculativo) resultam da força, do envolvimento e da identificação do indivíduo com a organização e têm diferentes implicações em várias componentes da relação com a organização. (Meyer & Allen, 1991). Na verdade, funcionários felizes geralmente não saem da organização, o seu desempenho está acima da média e os colaboradores dão valor ao seu trabalho (Cropanzano & Wright, 2001). Um importante preditor desse tipo de compromisso é a motivação, que motiva os funcionários a gastar tempo e energia na organização, devido a esse facto, há um interesse crescente em entender a relação entre a motivação e o comprometimento (Van Den Berg et al., 2011).

O conceito de motivação (em contexto laboral) evoluiu a partir das teorias da motivação (Steers, Porter, & Bigley, 1996) sendo estudadas, também, para explicar o desempenho da tarefa (Meyer et al. 2004) já o comprometimento organizacional teve as suas origens na sociologia (Becker, 1960; Kanter, 1968) e na psicologia social (Kiesler, 1971), torna-se evidente que as origens dos conceitos em questão são distintas. Meyer et al., (2004) argumentam que o comprometimento organizacional e a motivação se relacionam, de forma mais concreta, os autores sugerem que o comprometimento organizacional é um componente da motivação. Para além disso Meyer et al. (2004) defendem que ao integrar teorias do comprometimento organizacional e da motivação, é possível obter uma melhor compreensão dos dois conceitos em si e do comportamento do colaborador no seu local de trabalho.

Sendo assim, se compararmos as definições de motivação e comprometimento organizacional, revela-se uma semelhança óbvia: ambas foram descritas como forças energizantes com impacto no comportamento humano (Meyer et al. 2004). Pinder (1998) descreveu a motivação como um conjunto de forças energizantes, já Meyer e Herscovitch (2001) definiram o comprometimento organizacional como uma força que liga um indivíduo a uma determinada ação, o que demonstra que a motivação (enquanto conceito) se torna mais ampla do que o comprometimento organizacional, mas, ao ligá-los, fica demonstrado que o comprometimento é um conjunto de forças energizantes que contribuem para o comportamento motivado (intencional) (Meyer et al., 2004). O comprometimento organizacional pode servir como uma fonte particularmente importante de motivação e muitas vezes pode levar à persistência na execução de determinada tarefa (Meyer et al., 2004). Fica claro que tanto o conceito de motivação como o de

comprometimento organizacional se desenvolveram na tentativa de entender, prever e influenciar o comportamento dos colaboradores (Meyer et al., 2004).

Devido à complexidade dos conceitos apresentados, vários são os autores que constataam a relevância em se investigar, em contexto militar, a relação do comprometimento organizacional com a motivação (Allen, 2003; Gade, 2003; Silva, 2016; Nascimento & Martins, 2018), nesse sentido, Mairos (2014) analisou, no contexto específico da Marinha Portuguesa, os níveis de motivação e comprometimento organizacional dos militares contratados. A investigação em questão demonstra também um importante contributo no estudo do comprometimento organizacional e da motivação, mais concretamente na interdependência entre dimensões, como é o caso do comprometimento afetivo na capacidade de previsão da motivação intrínseca e do comprometimento organizacional calculativo na capacidade de previsão da motivação extrínseca (Mairos, 2014). Ficando assim demonstrada a existência de ligações entre a motivação e o comprometimento organizacional de forma significativa entre si (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Mairos, 2014). Com o mesmo intuito, a investigação de Silva (2016) pretendeu estudar de que forma os militares das Forças Armadas estavam comprometidos e motivados para com a sua instituição, e ainda estabelecer ligações entre os tipos de relações existentes entre o comprometimento organizacional e a motivação intrínseca e extrínseca. O estudo permitiu concluir que os militares das Forças Armadas se encontram comprometidos com a sua organização, demonstrando um maior comprometimento afetivo, seguido de um comprometimento calculativo e, em último lugar, um comprometimento normativo (Silva, 2016). Ficou também demonstrado que os militares se encontram motivados, com especial incidência para a motivação intrínseca, seguida da motivação extrínseca.

Tal como Mairos (2014), Silva (2016) demonstrou através da sua investigação, que o comprometimento organizacional está relacionado com a motivação, mais precisamente que o comprometimento afetivo afeta a motivação intrínseca e o comprometimento calculativo afeta a motivação extrínseca. Em termos de vínculo, Silva (2016) verificou que os militares do quadro permanente estão mais comprometidos com a organização, enquanto os militares em regime de contrato/regime de voluntariado são os mais motivados (com valores mais elevados na motivação extrínseca).

Noutro contexto Salleh, Zahari, Said e Ali (2016), investigaram se existia uma relação positiva significativa entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional entre os funcionários de uma empresa de engenharia em Dungun,

Terengganu. Os resultados mostram que há uma associação positiva entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional (Salleh et al., 2016). Os autores concluíram que uma organização deve considerar em aumentar a motivação do trabalho para aumentar o nível de comprometimento de seus funcionários (Salleh et al., 2016). Através da investigação, foi evidenciado que mudanças no comprometimento organizacional estão fortemente correlacionadas com as mudanças na variável motivação. Evidenciando também uma forte correlação positiva entre comprometimento organizacional e a motivação no trabalho, o que trouxe uma grande influência para o sucesso da organização (Salleh et al., 2016). Outro estudo internacional, realizado por Verdinelli, Godoi e Moraes (2007) numa universidade da Argentina, tinha como propósito analisar a relação entre o comprometimento e a motivação em professores universitários. Ficou demonstrado que existe correlação positiva entre a motivação extrínseca e o comprometimento calculativo assim como entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo. Os investigadores acrescentam que as evidências das hipóteses teóricas demonstram que quanto maior a motivação naquelas dimensões maior será nas dimensões associadas ao comprometimento e vice-versa. Assim, por exemplo, pode-se esperar que empregados com comprometimento afetivo estejam mais motivados para a realização de atividades na organização, bem como, aqueles que estão orientados por um comportamento motivacional extrínseco tenham uma relação de interesse para com a organização (Verdinelli et al., 2007). Considerando que uma organização é uma entidade que existe para alcançar um propósito através dos esforços coletivos dos colaboradores que a ela pertencem, é necessária uma gestão das pessoas eficaz, e para isso é fundamental ter em consideração os fatores que afetam a forma como os colaboradores se comportam no contexto de trabalho (Armstrong's, 2014), daí a pertinência da análise de conceitos como o comprometimento e a motivação em contexto laboral. A organização estudada é a Força Aérea Portuguesa que irá ser caracterizada no próximo ponto.

## 1.4 Força Aérea Portuguesa

*“Ex Mero Motu”*

Lema da Força Aérea Portuguesa

Criada em 01 de julho de 1952, a Força Aérea Portuguesa (FAP) constituiu-se como ramo independente em paralelo com a Marinha e o Exército, integrando as aviações incorporadas naqueles ramos. É um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional (Lei Orgânica da Força Aérea Portuguesa [LOFA], 2014; Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional [LOBOFA] 2014).

Caracterizada por uma estrutura vertical e hierarquizada, assente em quatro níveis de autoridade: hierárquicos, funcionais, técnicos e de coordenação, descritos na tabela 6, que procuram consolidar uma capacidade de resposta eficaz e eficiente nas vertentes operacional, logística e de pessoal que compõem a instituição (Estatuto dos Militares das Forças Armadas [EMFAR], 2015).

**Tabela 6 -Definição dos níveis de autoridade da Força Aérea Portuguesa**

| Níveis de autoridade | Definição   |
|----------------------|---|
| Hierárquica          | É a linha de comando que estabelece a dependência de um órgão ou serviço na estrutura da Força Aérea Portuguesa em relação aos órgãos militares de comando;   |
| Funcional            | Tipo de autoridade conferida a um órgão para superintender processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas, sem que tal inclua competência disciplinar;   |
| Técnica              | Tipo de autoridade que permite a um titular fixar e difundir normas de natureza especializada, sem que tal inclua competência disciplinar;  |
| Coordenação          | Tipo de autoridade conferida aos órgãos subordinados, a qualquer nível, para consultar ou coordenar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando, sem que tal inclua competência disciplinar. |

Fonte: Adaptado de LOFA 2014.

Apesar de existirem vários níveis de autoridade de forma a assegurar que a missão seja cumprida mais eficazmente é o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) quem, por inerência, exerce a Autoridade Aeronáutica Nacional, sendo o principal

colaborador do Ministro da Defesa Nacional e do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas em todos os assuntos respeitantes à Força Aérea.

A FAP tem como missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças (LOFA, 2014). Em concordância com a sua missão a FAP tem uma visão muito bem definida, passo a citá-la: “*A Força Aérea como uma organização coesa, disciplinada, ágil, profissional e competente, centrada na Missão, voltada para a sociedade e focada na defesa, segurança e desenvolvimento de Portugal.*” (Estado Maior da Força Aérea [EMFA], 2019).

De forma a clarificar em que se traduz a visão da organização subdividiu-se a definição, vejamos: “Força Aérea centrada na missão” relaciona-se com gerar poder aéreo e utilizar as suas capacidades organizacionais para a defesa militar, prestar o apoio à população e ao cumprimento dos compromissos internacionais, demonstrando-se segura na operação envolvendo as pessoas numa Força coesa, disciplinada e motivada. “Voltada para a sociedade” uma vez que se demonstra vantajosa e inclusiva tanto das pessoas como do ambiente, promovendo a valorização profissional, a formação e a qualificação dos seus militares de forma a envolvê-los e motivá-los. “Sustentável e eficiente” pela adoção de novas tecnologias e por se distinguir no paradigma do conhecimento, pela promoção da investigação, desenvolvimento e inovação. Em suma, a organização considera-se ágil, eficaz, flexível e inovadora, favorecendo uma estrutura adequada, cultura, criatividade e uma gestão dinâmica da sua imagem (EMFA, 2019).

De acordo com a visão da organização é notório que esta tem como um dos objetivos primordiais a gestão do seu pessoal e também a sua motivação, para uma gestão eficaz do capital humano existe o Comando de Pessoal da Força Aérea e dentro desse a Direção de Pessoal, cuja principal missão é “Gerir os recursos humanos da Força Aérea, assegurando a sua disponibilidade e conciliando as necessidades orgânicas com o desenvolvimento das carreiras.” (EMFA, 2019). Compete ainda à direção de pessoal a gestão das três categorias existentes na carreira militar compostas por: Oficiais, Sargentos e Praças (EMFAR, 2015).

Segundo o EMFAR (2015), para o ingresso na categoria de praças é exigido o curso do ensino secundário, complementado por formação militar adequada. A categoria de praças destina-se ao exercício, sob orientação, de funções de natureza executiva e ao desenvolvimento de atividades de âmbito técnico e administrativo, próprias dos respetivos quadros especiais e postos. Nesta categoria a única forma de prestação de serviço é em

regime de contrato que é entendido como: o serviço efetivo que compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de tempo definido na Lei de Serviço Militar, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao eventual ingresso nos quadros permanentes (EMFAR, 2015).

Já na categoria de sargentos, para o ingresso na mesma é exigido o nível 5 de qualificação, conferido no âmbito do ensino superior. Esta categoria destina-se, ao exercício de funções de comando, chefia e chefia técnica, de natureza executiva, de caráter técnico, administrativo, logístico e de formação. Esta categoria compreende militares em regime de contrato e também dos quadros permanentes (EMFAR, 2015).

Para o ingresso na categoria de oficiais é exigido o grau académico de licenciatura ou mestrado. Os oficiais que ingressam na categoria com o grau de mestre destinam-se ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científica e técnica. Os oficiais que ingressam na categoria com o grau de licenciado destinam-se ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram conhecimentos de natureza técnica. Tal como na categoria de sargentos esta compreende militares em regime de contrato e também dos quadros permanentes (EMFAR, 2015). Esta categoria irá ser abordada com mais especificidade enquadrada na definição de líder militar, uma vez que a categoria de oficiais se torna a mais relevante para a presente investigação.

### 1.3.1 O líder Militar

*“Leadership is a potent combination of strategy and character.  
But if you must be without one, be without the strategy”.*

*Norman Schwarzkopf*

Antes da abordagem do que é um líder militar, é importante contextualizar o conceito de liderança militar, face às especificidades da presente investigação. O manual americano (FM 6-22, 2015) define liderança militar como um processo de influenciar pessoas, atribuindo um propósito, direcionando e motivando os militares a cumprirem a sua missão e a melhorarem a organização.

No contexto militar, o conceito de liderança militar tem sido explorado por vários autores (Vieira, 2002; Jesuino, 2005; Ferreira, 2009; Rouco, 2012). Ferreira (2009) aproximou a definição de liderar com os termos de comando e chefia. Comando é definido como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo, para dirigir, controlar e coordenar forças militares e é acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada. Por outro lado, chefiar é a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista o alcance de um determinado fim, de forma a alcançar confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência dos seus subordinados. O conceito de liderança militar remonta à arte do comando, sendo esta percepção grandemente responsável pelo facto dos primeiros estudos sobre liderança militar focarem a pessoa como o líder e não o processo de liderança em si mesmo (Jesuino, 2005).

Contrariando esta perspetiva, o termo liderança tem vindo, nas Forças Armadas, a substituir, progressiva e irreversivelmente, o termo chefia, acrescentando-lhe uma vertente científica que a definição de chefia do nosso dicionário não contempla (Vieira, 2002).

Para que a liderança seja exercida tem que existir um líder, segundo Rouco (2012) um líder militar tem que desenvolver competências associadas à liderança para diferentes níveis hierárquicos e ambientes diversos. Complementando esta ideia Vieira (2002), defende que para um líder militar do século XXI ter sucesso terá de revelar carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, demonstrar autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer. E para tal é necessário um desenvolvimento



profissional contínuo, dos líderes militares. Só assim garantirão uma crescente confiança em si mesmos, associada a uma maior intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e de dedicação, tornando-se assim, líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e a confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e respeito por eles (Vieira, 2002).

De acordo com EMFAR (2015) verificamos que uma das categorias que exerce funções de comando e chefia são os militares da categoria de oficiais, daí a escolha da amostra ter recaído sobre estes. De acordo com Artigo 222.º do EMFAR: “1 - Compete aos oficiais da Força Aérea exercer: c) Funções ao nível de direção, execução e inspeção, nas diversas unidades, órgãos e serviços. Já o Artigo 223.º do EMFAR – demonstra que “1- Aos oficiais da Força Aérea incumbe: “O exercício de funções de comando, de estado-maior e de execução nos comandos, forças, unidades, órgãos ou serviços da Força Aérea, de acordo com os respetivos postos e especialidade.(...)”.

Aliado ao facto dos oficiais estarem mais vocacionados e direcionados para a execução de cargos onde seja necessário o uso da liderança, a população alvo são os militares dos quadros permanentes e não os que se encontram em regime de contrato, pois segundo o Artigo 113.º do EMFAR, passo a citar: “1 - São militares dos QP os cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente nas Forças Armadas, prestam serviço profissional firmado em vínculo definitivo, designado por nomeação, constituindo fator da afirmação e perenidade dos valores da instituição militar. (...)3 - Ao militar dos QP é cometido o exercício de funções características do posto e quadro especial a que pertence, tendo em atenção as qualificações, a competência e a experiência profissional reveladas e o interesse do serviço.”

Para além de ficar explícito que este tipo de vínculo à organização nos demonstra um outro compromisso com a mesma, o estudo de Farinha, Fachada e Lopes (2018) demonstra que os cursos de formação inicial para os futuros oficiais da FAP (destinados aos quadros permanentes e ao regime de contrato), contemplam a unidade curricular de Comando e Liderança, mas posteriormente apenas no caso dos militares dos quadros permanentes, são complementados por outras ações de especialização (exercício de funções de chefia entre-alunos, aquando da frequência dos cursos de carreira militar – como os Cursos Básico de Comando e Promoção a Oficial Superior ou até mesmo complementados pelos Cursos de Estado-Maior Conjunto e de Promoção a Oficial General), ou seja, para além do vínculo,

torna-se nítido que os oficiais do quadro permanente estão em vantagem para o exercício da liderança enquanto líderes militares em prol dos militares em regime de contrato.

Tendo em conta que os militares desta categoria e com este vínculo são os líderes do futuro da FAP, é pertinente perceber se estes estão comprometidos e motivados com a mesma, tanto de forma extrínseca como intrínseca, pois segundo a visão de Vieira (2002) os líderes militares do futuro terão que compreender a dimensão humana das operações, proporcionar finalidade, direção e motivação às suas tropas através da demonstração de iniciativa, assim como, demonstrar que são técnica e taticamente competentes e ao mesmo tempo demonstrem uma determinação inabalável no cumprimento das missões recebidas. Terem a capacidade de criar equipas coesas, comunicarem com eficiência tanto verbalmente como por escrito e que ajam de acordo com os princípios éticos da profissão militar.

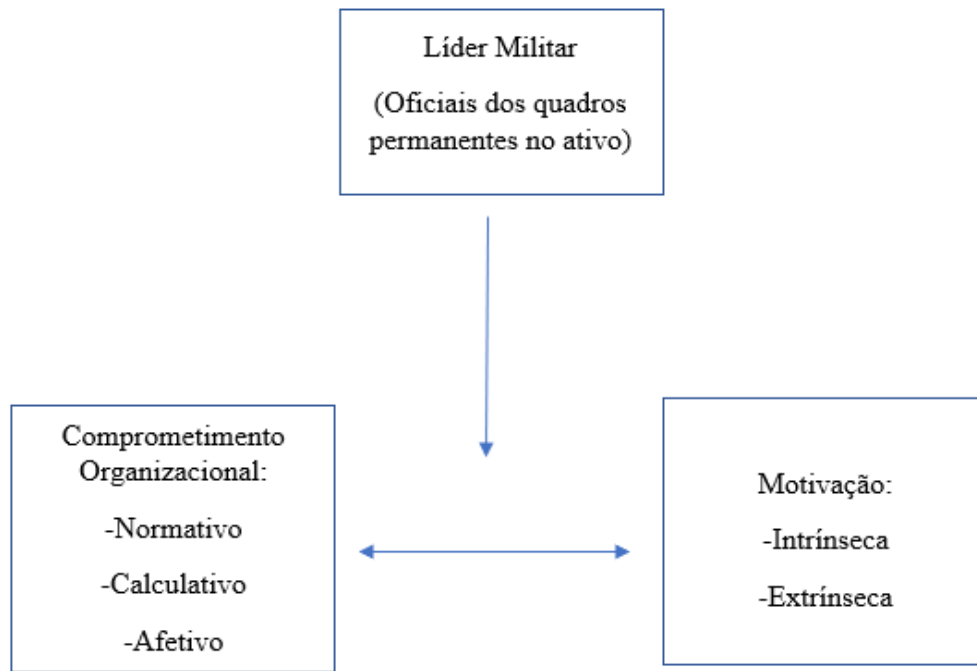
## **CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA**

### **2.1 Método**

A presente investigação é de natureza quantitativa, pois esta estratégia de investigação relaciona-se com a formulação de hipóteses prévias e na utilização de técnicas de verificação sistemática, obtendo assim explicações para os fenómenos estudados, procurando testar (ou provar) teorias, testando se existe relação entre as variáveis estudadas (Creswell, 2013). Quanto à metodologia, o estudo é de carácter exploratório e o método utilizado foi o hipotético-dedutivo, uma vez que, este se baseia na formulação de hipóteses que melhor relacionam e estudam os fenómenos. As hipóteses foram testadas de modo a confirmar quais são as válidas, ou seja, aquelas em que não há razões para as refutar (Sarmiento, 2013).

O desenho da investigação será experimental, pois este estudo está orientado para os resultados e para a comprovação fiável dos dados (Santos & Lima, 2016). O principal objetivo é verificar a influência dos fatores e variáveis independentes que, por hipótese, são responsáveis pelo comportamento ou a variação observada nas variáveis dependentes (Santos & Lima, 2016).

Torna-se pertinente a apresentação do modelo teórico, através da figura x pretendemos demonstrar que nos propusemos a estudar de que forma é que o líder militar dos quadros permanentes no ativo está comprometido (de forma afetiva, calculativa e normativa) e motivado (intrínsecamente e extrínsecamente) com a Força Aérea Portuguesa, e ainda qual a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação. A questão central, as questões derivadas e as hipóteses irão ser apresentadas mais à frente.



**Figura 4 – Modelo teórico**  
**Fonte: Elaborado pela autora**

De seguida irão ser demonstrados os instrumentos que foram utilizados para a recolha dos dados.

## **2.2 Instrumentos de recolha de dados**

O tipo de instrumento utilizado foi o inquérito por questionário, pois este é um instrumento de pesquisa que permite a recolha dos dados necessários que após introduzidos numa base de dados, permitem uma aplicação adequada de métodos de análise, que originam informações, que se consubstanciam em resultados (Sarmiento, 2013).

Numa parte introdutória do questionário foi enquadrado o contexto em que foi desenvolvida a investigação e quais os objetivos a atingir e posteriormente o questionário dividia-se em três partes. A primeira parte foi utilizada para caracterizar a nossa amostra através da introdução dos dados sociodemográficos e profissionais dos militares como o género, idade, posto, tempo na organização (em anos), habilitações literárias e área funcional.

A segunda parte, relativa ao Comprometimento Organizacional, composta por 19 itens (tabela 7) e a última e terceira parte, respeitante à Motivação extrínseca e intrínseca dos militares, composto por 30 itens (tabela 8) (Anexo 1).

Para medir as três componentes do comprometimento organizacional foi utilizado inquérito proposto por Meyer e Allen (1997), adaptado para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) denominado por “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional” (Nascimento et al., 2008).

Quanto à motivação (para a verificação da motivação intrínseca e extrínseca) dos militares, utilizou-se o: *Work Preference Inventory* (WPI) (Amabile et al., 1994), a escolha deste inquérito prende-se com o facto deste já ter sido validado e aplicado em contexto militar: no Exército Português (Fernando & Sousa, 1997), na Força Aérea Portuguesa (Barbosa, 2009) e na Marinha Portuguesa (Mairos, 2014).

Seguidamente, os instrumentos são apresentados de forma mais detalhada.

### **2.2.1 Comprometimento Organizacional**

No estudo do comprometimento organizacional, como já foi referido, foi utilizado o inquérito proposto por Meyer e Allen (1997) - Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Nascimento et al., 2008) este é composto por 19 itens e subdivide-se em: comprometimento organizacional afetivo que é composto por seis itens, comprometimento organizacional calculativo composto por sete e o comprometimento organizacional normativo composto por seis itens.

Segundo Nascimento et al. (2008) este contém alguns itens invertidos, após as escalas serem revistas na componente afetiva foram invertidos três itens o 3, 4 e 6, e no caso da componente normativa o item 1 deve ser invertido, os itens irão ser apresentados na tabela 7 aleatoriamente e com as respetivas questões de escala invertida. As respostas foram dadas numa escala do tipo likert de 7 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” (Nascimento et al., 2008).

Tabela 7: Escala do comprometimento organizacional

| Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo   |
|--|
| COA_2 I Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.   |
| COA_6 Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.   |
| COA_7 I Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.  |
| COA_9 Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.   |
| COA_11 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.  |
| COA_15 I Não me sinto como fazendo parte desta empresa.  |
| Escala do Comprometimento Organizacional Normativo   |
| CON_4 Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.   |
| CON_5 I Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa.  |
| CON_8 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa neste momento.  |
| CON_10 Esta empresa merece a minha lealdade.   |
| CON_12 Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.  |
| CON_18 Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.  |
| Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo   |
| COC_1 Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.   |
| COC_3 Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo se o pudesse fazer.   |
| COC_13 Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. |
| COC_14 Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.   |
| COC_16 Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.  |
| COC_17 Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.  |
| COC_19 Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.   |

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008)

## 2.2.2 Motivação

A motivação, como referimos, foi avaliada através da escala *Work Preference Inventory* (WPI). O WPI é composto por uma totalidade de 30 itens 15 relativos à motivação intrínseca e outros 15 relativos à motivação extrínseca (Amabile et al, 1994; Barbosa, 2009) (tabela 8). O WPI foi criado com o propósito de avaliar as diferenças entre as motivações extrínsecas e intrínsecas dos indivíduos (Amabile, et al 1994), sendo constituído com escalas que foram criadas com base nos estudos e no trabalho dos autores

Deci e Ryan (1985). Foi criado para ser utilizado como uma medida direta e explícita das diferenças individuais no que respeita ao grau em que os indivíduos se percebem a si próprios no que toca à sua motivação intrínseca e extrínseca relativamente às funções que desempenham (Barbosa, 2009, pág.19) podendo ser aplicado e dirigido a estudantes universitários e/ou a trabalhadores adultos (Amabile et al, 1994) esta última versão foi a que se utilizou na presente investigação.

O inquérito WPI compreende, também, alguns itens invertidos que foram tidos em consideração na análise dos dados, os itens invertidos foram os seguintes: 8,16,18,27 e 28, tal como no instrumento anterior os itens irão ser apresentados na tabela 8 aleatoriamente e a respetivos itens invertidos. A escala de respostas subjacente a estes itens é do tipo Likert de 4 pontos, onde 1 corresponde “Nunca se aplica a mim” e 4 “Aplica-se sempre a mim” (Barbosa, 2009).

**Tabela 8: Escalas da Motivação**

| Escala da Motivação Intrínseca – composta por fatores de satisfação   |
|---|
| MI_11 Eu quero descobrir o quão profissional sou no meu trabalho.   |
| MI_13 Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo.  |
| MI_15 O mais importante para mim é gostar daquilo que faço.   |
| MI_17 É importante para mim ter a possibilidade de me expressar.  |
| MI_20 Não importa o resultado de um trabalho, já fico satisfeito se sentir que ganhei alguma experiência nova.        |
| MI_22 Sinto-me mais confortável quando consigo definir os meus próprios objetivos.                                    |
| MI_24 Gosto de fazer trabalhos que sejam tão absorventes que me façam esquecer tudo o resto.                          |
| MI_25 É importante para mim ser capaz de fazer aquilo que mais gosto  |
| Escala da Motivação Intrínseca – composta por fatores de desafio  |
| MI_1 Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.  |
| MI_3 Gosto de tentar resolver problemas complexos.  |
| MI_5 Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.  |
| MI_7 Eu quero que o meu trabalho me dê oportunidades de aumentar os meus conhecimentos e competências.                |
| MI_9 A curiosidade é a força condutora que está por de trás de muito do que faço.                                     |
| MI_18_I Prefiro trabalhar naquilo que sei que faço bem do que trabalhar naquilo que ultrapassa as minhas capacidades. |
| MI_27_I Gosto de tarefas relativamente simples e bem definidas.   |
| Escalas Motivação Extrínseca – composta por fatores externos  |
| ME_4 Sou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso obter de outras pessoas.                                   |
| ME_6 Eu quero que as outras pessoas descubram o quão bom eu posso ser no meu trabalho.                                |
| ME_12 Para mim, sucesso significa fazer melhor do que as outras pessoas   |
| ME_14 Tenho de sentir que ganho alguma coisa por aquilo que faço.   |

|  |
|--|
| ME_19 Acredito que não vale a pena fazer um bom trabalho se mais ninguém souber dele.            |
| ME_21 Preocupa-me como os outros vão reagir às minhas ideias.                                    |
| ME_23 Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente especificados.                  |
| ME_26 Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o que recebo.                    |
| ME_28_I Não me preocupa muito o que os outros pensam acerca do meu trabalho.                     |
| ME_29 Prefiro ter alguém que me estabeleça objetivos claros no meu trabalho                      |
| <b>Escalas Motivação Extrínseca – composta por fatores compensação</b>                           |
| ME_2 Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso vir a ganhar.                               |
| ME_8_I Raramente penso em recompensas e promoções.   |
| ME_10 Estou profundamente consciente dos meus objetivos de recompensa                            |
| ME_16_I Desde que eu possa fazer o que gosto, não estou preocupado com aquilo que possa receber. |
| ME_30 Estou profundamente consciente dos meus objetivos de carreira.                             |

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Costa (2012)

### **2.3 Amostra**

A amostra é um subconjunto não vazio dos indivíduos pertencentes a uma população. Esta é representativa quando contém proporcionalmente todas as características qualitativas e quantitativas da população (Sarmiento, 2013).

Na presente investigação, o estudo realizou-se na Força Aérea Portuguesa, com base numa amostra de militares da classe de oficiais dos quadros permanentes no ativo. A escolha desta amostra prende-se com o facto da investigação se enquadrar no mestrado de Liderança- Pessoas e Organizações e, como tal, os militares oficiais dos quadros permanentes da Força Aérea serem quem tem um papel mais pertinente enquanto líderes militares.

Os oficiais estão divididos por postos, divididos entre oficiais subalternos, capitães, oficiais superiores e oficiais generais, demonstrados na tabela 9.



**Tabela 9: Postos dos oficiais da Força Aérea Portuguesa**

|                      | Posto              | Abreviatura |
|----------------------|--------------------|-------------|
| Oficiais Gerais      | General            | GEN         |
|                      | Tenente-General    | TGEN        |
|                      | Major-General      | MGEN        |
|                      | Brigadeiro-General | BGEN        |
| Oficial Superior     | Coronel            | COR         |
|                      | Tenente-Coronel    | TCOR        |
|                      | Major              | MAJ         |
| Capitães             | Capitão            | CAP         |
| Oficiais Subalternos | Tenente            | TEN         |
|                      | Alferes            | ALF         |
|                      | Aspirante          | ASPOF       |

Fonte: Elaborado pela autora

Para além da divisão por postos, estes também estão divididos em três áreas funcionais: Apoio, manutenção e operações e dentro dessas ainda existe a divisão pelas diversas especialidades (EMFAR, 2015) (tabela 10).

**Tabela 10: Especialidades por áreas funcionais**

| Áreas Funcionais | Especialidades  |
|------------------|---|
| Apoio            | Administração aeronáutica (ADMAER); Juristas (JUR); Psicólogos (PSI); Técnicos de abastecimento (TABST); Técnicos de informática (TINF); Técnicos de pessoal e apoio administrativo (TPAA); Técnicos de saúde (TS).   |
| Manutenção       | Técnicos de operações de comunicações e criptografia (TOCC); Técnicos de operações de meteorologia (TOMET); Técnicos de operações de circulação aérea e radar de tráfego (TOCART); Técnicos de operações deteção e conduta de interceção (TODCI); Técnicos de manutenção de material aéreo (TMMA); Técnicos de manutenção de material terrestre (TMMT); Técnicos de manutenção de material eletrotécnico (TMMEL); Técnicos de manutenção de armamento e equipamento (TMAEQ); Técnicos de manutenção de infraestruturas (TMI). |
| Operações        | Pilotos aviadores (PILAV); Engenheiros de aeródromos (ENGAED); Engenheiros aeronáuticos (ENGAER); Engenheiros eletrotécnicos (ENGEL), Médicos (MED); Navegadores (NAV); Técnicos de saúde (TS); Polícia aérea (PA).   |

Fonte: Elaborado pela autora com base no EMFAR (2015)

## 2.4 Procedimentos

Inicialmente e de acordo com Despacho nº 47/2017 do CEMFA, realizou-se um pedido formal ao atual Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, acompanhado do respetivo instrumento de recolha de dados, no sentido de obter uma autorização com vista à elaboração da investigação. Após obtida a autorização, os dados foram recolhidos entre de Maio e Julho de 2019 através do envio dos inquéritos (elaborados no *google forms*) aos potenciais respondentes, via Groupwise (GW) - correio interno da organização, dirigido a parte dos militares oficiais dos quadros permanentes da Força Aérea Portuguesa no ativo. O recurso a este método relaciona-se com o facto deste levar a uma elevada taxa de respostas pois não se estabelece qualquer contacto pessoal entre o inquirido e o investigador (Sarmiento, 2013). A outra parte dos questionários foi entregue em mãos, é certo que entregando em mãos o investigador estava dependente da disponibilidade do inquirido bem como do seu critério de prioridades relativamente às tarefas que possui em mãos (Santos & Lima, 2016) mas, foi a melhor forma de garantir um número mínimo de respostas que tornasse viável a realização da investigação.

A aplicação do mesmo garantiu a confidencialidade de todos os dados recolhidos bem como a ocultação da identidade dos participantes, foi também feita uma questão onde o inquirido respondia se aceitava ou não participar no estudo e só se esta fosse afirmativa é que podia prosseguir com a resposta ao inquérito. O tratamento dos dados obtidos foi elaborado através da ferramenta SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*.

A constituição de uma questão central e, conseqüentemente, derivadas é um procedimento que orienta a recolha de informação (Carmo & Ferreira, 1998). A formulação de hipóteses de investigação é uma resposta temporária e provisória, é uma suposição que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação ou pergunta de partida (Sarmiento, 2013).

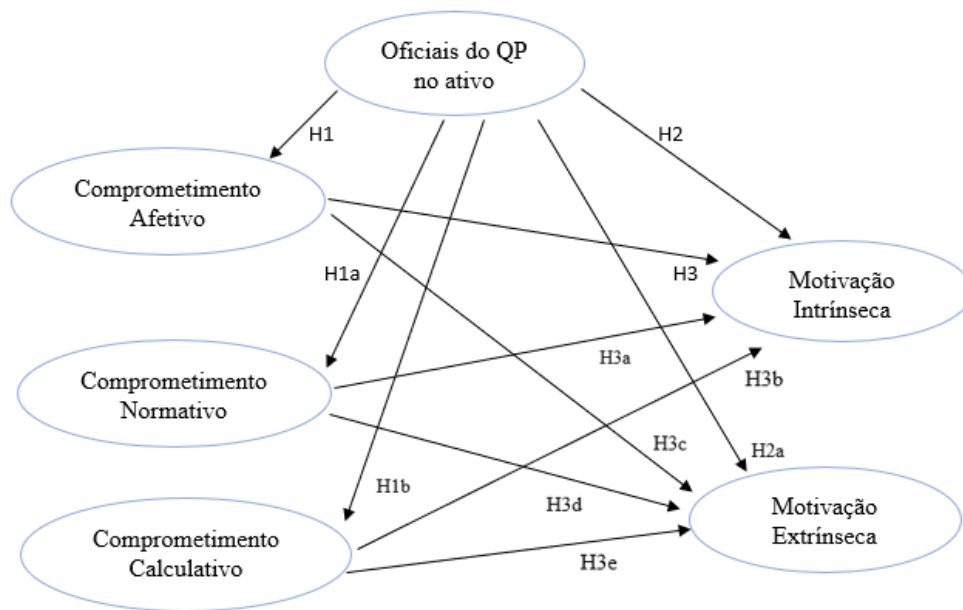


Figura 5: Modelo teórico proposto de acordo com as hipóteses formuladas

Fonte: Elaborado pela Autora

**Tabela 11: Questão central, Questões derivadas e Hipóteses**

|   |
|---|
| <b>Questão Central:</b> “Em que medida os militares Oficiais dos Quadros Permanentes estão comprometidos e motivados com a Força Aérea Portuguesa?” |
| <b>Questão derivada 1:</b> “Qual o grau de comprometimento organizacional dos militares Oficiais dos Quadros Permanentes?”                          |
| <b>Hipótese 1:</b> “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes desenvolvem um Comprometimento Afetivo para com a Força Aérea Portuguesa”.        |
| <b>Hipótese 1a:</b> “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes desenvolvem um Comprometimento Normativo para com a Força Aérea Portuguesa”.     |
| <b>Hipótese 1b:</b> “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes desenvolvem um Comprometimento Calculativo para com Força Aérea Portuguesa”.     |
| <b>Questão Derivada 2:</b> “Qual o grau de motivação (intrínseca e extrínseca) dos militares Oficiais dos Quadros Permanentes?”                     |
| <b>Hipótese 2:</b> “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes assumem comportamentos intrinsecamente motivados”.                                |
| <b>Hipótese 2a:</b> “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes assumem comportamentos extrinsecamente motivados”                                |
| <b>Questão Derivada 3:</b> “Qual a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação dos militares Oficiais dos Quadros Permanentes ?”   |
| <b>Hipótese 3:</b> “O comprometimento organizacional afetivo está positivamente associado à motivação intrínseca”.                                  |
| <b>Hipótese 3a:</b> “O comprometimento organizacional afetivo está positivamente associado à motivação extrínseca”.                                 |
| <b>Hipótese 3b:</b> “O comprometimento organizacional calculativo está positivamente associado à motivação intrínseca”.                             |
| <b>Hipótese 3c:</b> “O comprometimento organizacional calculativo está positivamente associado à motivação extrínseca”.                             |
| <b>Hipótese 3d:</b> “O comprometimento organizacional normativo está positivamente associado à motivação intrínseca”.                               |
| <b>Hipótese 3e:</b> “O comprometimento organizacional normativo está positivamente associado à motivação extrínseca”.                               |

**Fonte: Elaborado pela autora**

## CAPÍTULO 3- ANÁLISE DE RESULTADOS

## 3.1 Caracterização da Amostra

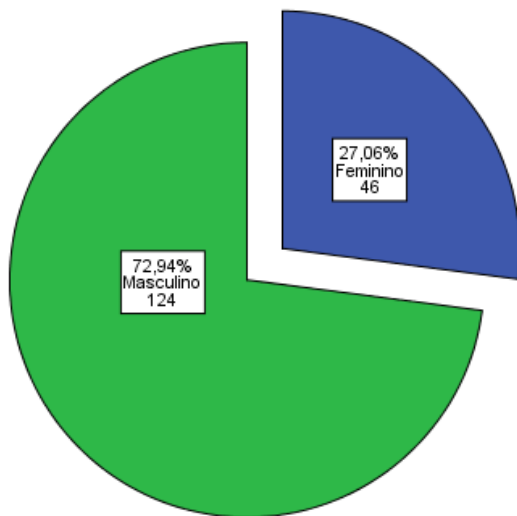
Como se pode observar na tabela 12 a presente investigação foi realizada com base nas 170 respostas obtidas através dos questionários aplicados aos militares oficiais dos quadros permanentes da FAP, com idades compreendidas entre os 25 e os 60 anos, sendo a média de idades de  $M=38$  anos (tabela 12). Relativamente à distribuição da amostra por género, a maioria das respostas são de indivíduos do género masculino representados por 72,9% e 27,1% correspondem às respostas do género feminino (tabela 12). Observa-se, também, que a maioria dos oficiais são licenciados (figura 8).

Tabela 12: Distribuição dos inquiridos

|             |    |    | M±DP        |
|-------------|----|----|-------------|
| Idade       | 25 | 60 | 37,9±7.296  |
| Tempo       | 5  | 43 | 17.26±7.900 |
| Organização |    |    |             |
| Genero      |    |    |             |
| Feminino    |    |    | 46 (27.1%)  |
| Masculino   |    |    | 124 (72.9%) |

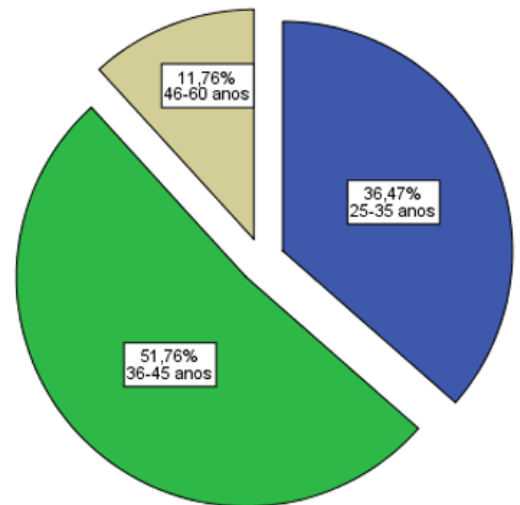
Fonte: Elaborado pela autora

De seguida, iremos demonstrar graficamente os dados demográficos dos militares.



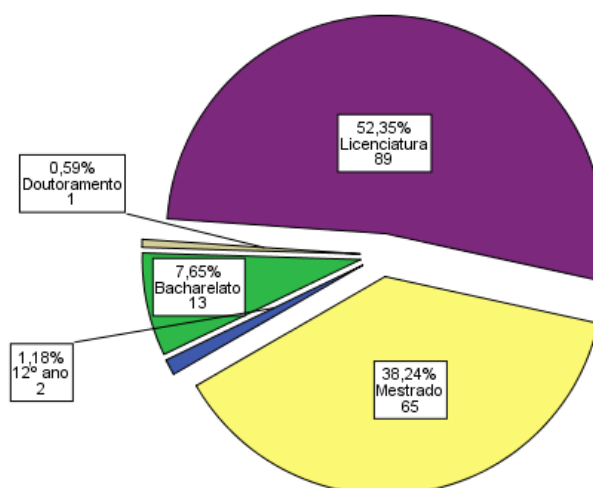
**Figura 6: Distribuição por gênero**

Fonte: Elaborado pela autora



**Figura 7: Distribuição por idades**

Fonte: Elaborado pela autora

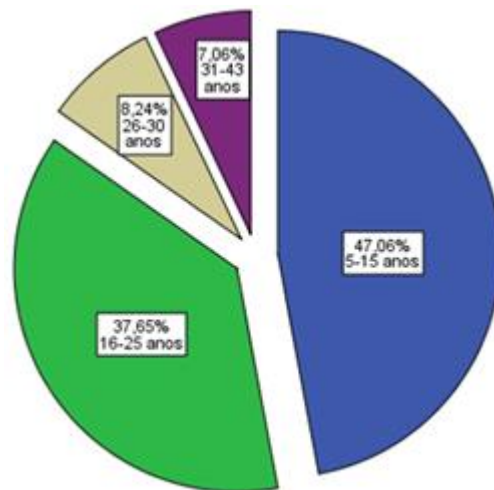


**Figura 8: Distribuição por habilitações literárias**

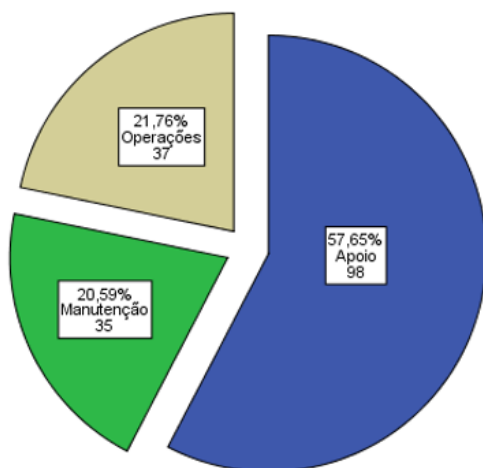
Fonte: Elaborado pela autora

No que toca aos dados organizacionais, constata-se que 50% das respostas são de militares com o posto de CAP (figura 11), houve uma maior adesão por parte dos militares que exercem funções nas áreas de apoio (figura 10), contribuindo com 57,6% das respostas, um valor significativo (figura 10). Quanto ao tempo de permanência na organização a maioria (47,06%) dos respondentes exerce funções na FAP há pelo menos 5 anos e no máximo há 15 anos (figura 9).

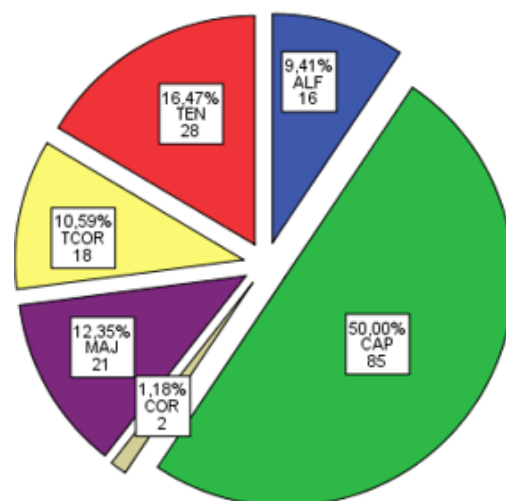
A situação profissional dos militares que fazem parte desta amostra irá ser representada graficamente.



**Figura 9: Distribuição por tempo na organização**  
Fonte: Elaborado pela autora



**Figura 10: Distribuição por Área Funcional**  
Fonte: Elaborado pela autora



**Figura 11: Distribuição por posto**  
Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 Análise da fiabilidade

Segundo Marôco e Garcia-Marques (2006) a fiabilidade de uma medida refere-se à capacidade desta ser consistente. Para medir a fiabilidade, na presente investigação recorreremos ao coeficiente Alpha de Cronbach's. O Alpha de Cronbach's é uma medida de consistência interna que permite apurar quão bem um dado conjunto de itens (ou variáveis), está a medir um único constructo latente unidimensional (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

#### 3.2.1 Análise de fiabilidade Escala do Comprometimento Organizacional

Na presente investigação, através do cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – Alpha de Chronbach's, constatámos que todas as escalas do comprometimento organizacional apresentaram coeficientes superiores a  $\alpha > 0,80$  (tabela 16), sendo considerado um valor "bom" no que toca à consistência interna e satisfazendo, também, o critério de Pestana e Gageiro (2008) (anexo 2). Quanto à análise de fiabilidade Escala do Comprometimento Calculativo, no que diz respeito à escala do comprometimento calculativo obteve-se um coeficiente de  $\alpha=0,81$  (tabela 13). Um coeficiente superior ao de Mairos (2014)  $\alpha=0,75$  a  $\alpha=0,79$  apresentado por Meyer e Allen (1997) e a  $\alpha=0,76$  em Meyer et al (200) e com o de Silva (2016),  $\alpha=0,77$ , sendo apenas inferior em comparação com Nascimento et al. (2008), demonstrando um coeficiente de  $\alpha=0,90$ . Uma vez que a consistência interna obtida é boa, não houve necessidade de eliminar nenhum item (tabela 10).



**Tabela 13: Alpha Cronbach's comprometimento calculativo**

|        | Alpha<br>Cronbach's | Alpha Cronbach's<br>com itens<br>eliminados |
|--------|---------------------|---|
| COC_1  | ,598                | ,786  |
| COC_3  | ,541                | ,796  |
| COC_13 | ,628                | ,78   |
| COC_14 | ,542                | ,795  |
| COC_16 | ,682                | ,77   |
| COC_17 | ,588                | ,787  |
| COC_19 | ,321                | ,83   |

**Fonte: Elaborado pela autora**

A Análise de fiabilidade do Comprometimento afetivo, referente à escala do comprometimento afetivo obteve um coeficiente Alpha de Cronbach's de  $\alpha=0,86$  (tabela 14), superior ao resultado de Mairos (2014), Silva (2016) e Nascimento et al. (2008) com um Alpha de Cronbach's de  $\alpha= 0,84$  e  $\alpha=0,85$  em Meyer e Allen (1997) e a  $\alpha=0,82$  em Meyer et al. (2004).

**Tabela 14: Alpha Cronbach's comprometimento afetivo**

|              | Alpha Cronbach's | Alpha Cronbach's com<br>itens eliminados |
|--------------|------------------|--|
| COA_2_INVER  | ,69              | ,833                                     |
| COA_6        | ,688             | ,837                                     |
| COA_7_INVER  | ,73              | ,826                                     |
| COA_11       | ,696             | ,832                                     |
| COA_9        | ,445             | ,88                                      |
| COA_15_INVER | ,738             | ,824                                     |

**Fonte: Elaborado pela autora**

Por fim, a análise de fiabilidade da escala do Comprometimento Normativo obteve um coeficiente de  $\alpha=0,84$  (tabela 15), valor superior a  $\alpha=0,73$  em Meyer & Allen (1997;2002) e também ao de Silva (2016) com um coeficiente de  $\alpha=0,82$  mas sendo igual ao de Nascimento et al. (2008) e ao de Mairos (2014). Uma vez que a consistência interna obtida é boa, não houve necessidade de eliminar nenhum item (tabela 15).

**Tabela 15: Alpha Cronbach's comprometimento normativo**

|              | Alpha<br>Cronbach's | Alpha Cronbach's<br>com itens eliminados |
|--------------|---------------------|--|
| CON_4        | ,693                | ,793                                     |
| CON_5_INVERT | ,473                | ,84                                      |
| CON_8        | ,717                | ,787                                     |
| CON_10       | ,443                | ,84                                      |
| CON_12       | ,671                | ,798                                     |
| CON_18       | ,695                | ,793                                     |

**Fonte: Elaborado pela autora**

Em suma, os valores de Alpha de Cronbach's obtidos para os componentes do comprometimento organizacional são os seguintes (tabela 16):

**Tabela 16: Valores do Alpha de Cronbach's obtidos para o comprometimento Organizacional**

| Comprometimento Organizacional | Alpha Cronbach's |
|--------------------------------|------------------|
| Comprometimento Calculativo    | ,817             |
| Comprometimento Afetivo        | ,862             |
| Comprometimento Normativo      | ,836             |

**Fonte: Elaborado pela autora**

### **3.2.2 Análise de fiabilidade motivação**

Relativamente à escala WPI, foram utilizadas as escalas da Motivação intrínseca e extrínseca para o cálculo da consistência interna, constatámos que ambas as escalas da motivação apresentaram coeficientes Alpha de Cronbach's superiores a  $\alpha > 0,70$  (tabela 19), sendo considerado um valor "razoável" no que toca à consistência interna de acordo com Pestana e Gageiro (2008) (anexo 2). Após a Análise de fiabilidade motivação intrínseca, ficou claro que no caso da motivação intrínseca o Alpha de Cronhbach's obtido é de  $\alpha = 0,73$  (tabela 17), mas para a obtenção do mesmo foi necessário a eliminação de dois (2) itens, o 18 e o 27. O Alpha de Cronhbach é inferior ao coeficiente obtido por Silva (2016)  $\alpha = 0,76$  e a  $\alpha = 0,74$  (Mairos, 2014) e também  $\alpha = 0,75$  ao de Amabile et al. (1994).

Tabela 17: Alpha Cronbach's motivação intrínseca

|       | Alpha Cronbach's | Alpha Cronbach's<br>com itens<br>eliminados |
|-------|------------------|---|
| MI_1  | ,472             | ,706  |
| MI_3  | ,523             | ,701  |
| MI_5  | ,475             | ,704  |
| MI_7  | ,454             | ,710  |
| MI_9  | ,405             | ,711  |
| MI_11 | ,243             | ,733  |
| MI_13 | ,162             | ,740  |
| MI_15 | ,287             | ,725  |
| MI_17 | ,355             | ,718  |
| MI_20 | ,193             | ,741  |
| MI_22 | ,313             | ,723  |
| MI_24 | ,489             | ,699  |
| MI_25 | ,407             | ,712  |

Fonte: elaborado pela autora

A Análise de fiabilidade da motivação extrínseca, demonstrou que a escala de motivação Extrínseca obteve um Alpha de Cronbach de  $\alpha=0,72$  após se terem retirado três 3 itens o 26, 29 e o 30 (tabela 18). O estudo de Silva (2016) obteve o mesmo coeficiente idêntico aos  $\alpha= 0.70$  de Amabile, Hennessey e Tighe (1994) e bastante superior aos  $\alpha= 0.54$  (Mairós, 2014).

**Tabela 18: Alpha Cronbach's motivação extrínseca**

|              | Alpha Cronbach's | Alpha Cronbach's itens eliminados |
|--------------|------------------|-----------------------------------|
| ME_4         | ,489             | .684                              |
| ME_2         | ,400             | .696                              |
| ME_6         | ,557             | .671                              |
| ME_8_INVERT  | ,331             | .706                              |
| ME_10        | ,264             | .714                              |
| ME_12        | ,301             | .711                              |
| ME_14        | ,465             | .687                              |
| ME_16_INVERT | ,225             | .721                              |
| ME_19        | ,255             | .715                              |
| ME_21        | ,349             | .703                              |
| ME_23        | ,228             | .718                              |
| ME_28_INVER  | ,364             | .702                              |

Fonte: elaborado pela autora

Em suma, os valores de Alpha de Cronbach's obtidos para as componentes da motivação são os seguintes (tabela 19):

**Tabela 19: Valores Alpha Cronbach's obtidos para a motivação**

| Motivação            | Alpha Cronbach's |
|----------------------|------------------|
| Motivação Extrínseca | ,721             |
| Motivação Intrínseca | ,734             |

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 Estatísticas descritivas

Para analisar as variáveis comprometimento e motivação utilizamos a estatística descritiva. Recorremos à média porque nos permite analisar cada um dos valores das nossas variáveis de acordo com a nossa amostra (Marôco e Garcia-Marques, 2011). Também, apresentaremos o desvio padrão pois este demonstra os desvios em relação à média, quanto menos dispersos estiverem os valores da variável relativamente à média, menor será o desvio padrão (Pestana & Gageiro, 2003). Também utilizamos o Teste-t que é um teste paramétrico utilizado para duas amostras independentes, aplica-se quando se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos (Pestana & Gageiro, 2003).

#### 3.3.1 Estatísticas descritivas – Comprometimento organizacional

Na tabela 20 são apresentadas as estatísticas descritivas relativas ao valor médio e ao desvio padrão obtidos para o comprometimento organizacional e as suas componentes-afetiva, normativa e calculativa. Utilizou-se uma vez que esta é uma das medidas usadas para resumir e analisar os dados. A análise da média irá ser realizada através do ponto médio da escala de likert de 7 pontos, (a escala deste questionário), ou seja, uma média maior ou igual a  $M=3,5$  considera-se que os militares oficiais do QP se encontram comprometidos com a organização e, também, para saber se as QD1, H1, H1a, H1b se confirmam, vejamos:

**Tabela 20: Grau de Comprometimento Organizacional**

|                             | N   | Média | Desvio<br>Padrão |
|-----------------------------|-----|-------|------------------|
| Comprometimento Afetivo     | 170 | 5,14  | 1,25             |
| Comprometimento Normativo   | 170 | 3,76  | 1,28             |
| Comprometimento Calculativo | 170 | 3,47  | 1,20             |
| Valid N                     | 170 |       |                  |

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a tabela 20 podemos constatar que os militares oficiais dos quadros permanentes da FAP se encontram comprometidos com a organização, uma vez que todos apresentam valores superiores ou aproximados à média ( $M=3,5$ ). O comprometimento afetivo é o que assume um maior relevo com um valor médio  $M=5,14$  (tabela 20). Desenvolvem de seguida um comprometimento normativo, com um valor médio  $M=3,76$  o (tabela 20). Por fim, o comprometimento calculativo encontra-se abaixo da média  $M=3,47$ , isto significa que é a componente do comprometimento organizacional com menos expressão (tabela 20).

**Tabela 21: Comprometimento por género**

|                             | Género    | N   | Média | Desvio Padrão | Teste-T | Sig. |
|-----------------------------|-----------|-----|-------|---------------|---------|------|
| Comprometimento Afetivo     | Feminino  | 46  | 5,14  | 1,218         | ,047    | ,963 |
|                             | Masculino | 124 | 5,13  | 1,27          |         |      |
| Comprometimento Normativo   | Feminino  | 46  | 3,94  | 1,443         | 1,12    | ,264 |
|                             | Masculino | 124 | 3,7   | 1,216         |         |      |
| Comprometimento Calculativo | Feminino  | 46  | 3,87  | 1,338         | 2,651   | ,009 |
|                             | Masculino | 124 | 3,33  | 1,115         |         |      |

**Fonte: Elaborado pela autora**

Através do Teste-T, vamos analisar o comprometimento organizacional quanto ao género. Observa-se através da análise dos resultados da tabela 21, que as mulheres são as que demonstram uma média maior em todas as componentes do comprometimento mas, ainda assim, onde se revela maior expressão é ao nível do comprometimento calculativo, onde as mulheres apresentam um valor médio ( $M=3,87$ ) significativamente superior à dos homens ( $M=3,33$ ) ( $p<.005$ ), nas restantes a diferença não é estatisticamente significativa.

### **3.3.2 Estatísticas descritivas – Motivação**

Na tabela 22 são apresentadas as estatísticas descritivas relativas ao valor médio e ao desvio padrão obtidos para a motivação e as suas componentes extrínsecas e intrínsecas. A análise da média irá ser realizada através do ponto médio da escala de likert de 4 pontos, à

qual corresponde a escala deste questionário, ou seja, uma média maior ou igual a  $M=2$  considera-se que os militares oficiais do QP se encontram motivados com a organização.

**Tabela 22 - Grau de motivação extrínseca e intrínseca**

|                         | N   | Média  | Desvio<br>Padrão |
|-------------------------|-----|--------|------------------|
| Motivação<br>Extrínseca | 170 | 2,5118 | ,40157           |
| Motivação<br>Intrínseca | 170 | 3,2706 | ,31911           |

**Fonte: Elaborado pela autora**

De acordo com a tabela 22 podemos constatar que os militares oficiais dos quadros permanentes da FAP se encontram motivados com a organização, uma vez que ambos os componentes apresentam valores superiores à média ( $M=2$ ). A motivação intrínseca é a que assume uma média mais expressiva apresentado um valor médio  $M=3,27$ . A tabela 22 demonstra-nos que a nível da motivação extrínseca a média é mais baixa apresentado um valor médio de  $M=2,51$ , estes resultados vão de acordo com o estudo apresentado por Silva, 2016.

**Tabela 23: Motivação extrínseca e intrínseca**

|                         | Género    | N   | Média  | Desvio<br>Padrão | Teste-T | Sig.<br>(2-<br>tailed) |
|-------------------------|-----------|-----|--------|------------------|---------|------------------------|
| Motivação<br>Extrínseca | Feminino  | 46  | 2,4506 | 0,34228          | -1,211  | ,227                   |
|                         | Masculino | 124 | 2,5345 | 0,42047          |         |                        |
| Motivação<br>Intrínseca | Feminino  | 46  | 3,3361 | 0,28245          | 1,639   | ,103                   |
|                         | Masculino | 124 | 3,2463 | 0,32944          |         |                        |

**Fonte: Elaborado pela autora**

Mais uma vez foi efetuado o teste paramétrico (Teste-T) apresentado na tabela 23 para observar quanto ao género a motivação dos militares oficiais do QP, constata-se que são os homens quem estão mais motivados extrínsecamente com uma média  $M=2,53$  versus as mulheres com uma média de  $M=2,45$  e no que toca à motivação intrínseca são as mulheres quem demonstram uma média mais significativa  $M=3,33$  em comparação com os homens



com uma média de  $M=3,24$ . Mas, apesar da observação das médias, o Teste-T demonstra que nenhuma destas médias são estatisticamente significativas ( $P>0.005$ ).

### 3.4 Correlação entre motivação e comprometimento organizacional: Coeficiente de Correlação de Pearson's

Para efetuar a correlação entre as duas variáveis recorreremos ao coeficiente de correlação de Pearson's  $r$ , este é o instrumento adequado para medir a relação, isto é, a intensidade e a direção da associação, de tipo linear (Marôco & Garcia-Marques, 2006), entre duas variáveis quantitativas, ou seja, duas variáveis de tipo intervalares. O resultado do teste Pearson's  $r$ , também designado por «P» varia entre a unidade positiva e negativa. O sinal do coeficiente indica a direção da relação, enquanto a sua grandeza indica a força da relação (Silvestre & Araújo, 2012).

#### 3.4.1 Correlação entre comprometimento organizacional e motivação

Neste ponto e através das tabelas 24, 25 e 26 apresentadas em baixo iremos observar e analisar, através dos valores do coeficiente de correlação de Pearson obtidos, se o Comprometimento afetivo, normativo e calculativo está positivamente correlacionado com a motivação intrínseca e extrínseca.

Na tabela 24 verificamos que entre o comprometimento organizacional afetivo e a motivação intrínseca existe uma relação negativa significativa de muito baixa intensidade ( $r=-0,155$ ,  $p=0,043$ ) (Bryman & Cramer, 2003), ou seja, quando uma comprometimento organizacional afetivo aumenta a motivação intrínseca diminui. Entre o comprometimento organizacional afetivo e a motivação extrínseca não existe qualquer relação significativa ( $r=0,065$ ,  $p=0,401$  ( $p>0,05$ )).

**Tabela 24: Correlação entre o comprometimento afetivo e a motivação**

|                            |                        | Motivação<br>Extrínseca | Motivação<br>Intrinseca |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Comprometimento<br>Afetivo | Pearson<br>Correlation | -,155*                  | ,065                    |
|                            | Sig. (2-tailed)        | ,043                    | ,401                    |
|                            | N                      | 170                     | 170                     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaborado pela autora

Entre o comprometimento organizacional calculativo e a motivação intrínseca e extrínseca não existe uma relação significativa ( $p > 0,05$ ) (tabela 25).

**Tabela 25: Correlação entre o comprometimento calculativo e a motivação**

|                                |                        | Motivação<br>Extrínseca | Motivação<br>Intrínseca |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Comprometimento<br>Calculativo | Pearson<br>Correlation | ,148                    | ,001                    |
|                                | Sig. (2-tailed)        | ,054                    | ,993                    |
|                                | N                      | 170                     | 170                     |

Fonte: Elaborado pela autora

Existe uma relação positiva significativa entre o comprometimento normativo e a motivação intrínseca ( $r=0,195$ ,  $p=0,011$ ) mas apesar de ser positiva é de muito baixa intensidade (Bryman & Cramer, 2003). Existe também uma relação negativa significativa de muito baixa intensidade (Bryman & Cramer, 2003) entre o comprometimento organizacional normativo e a motivação extrínseca ( $r=-0,172$ ,  $p=0,025$ ), ou seja, a um aumento do comprometimento organizacional normativo encontra-se associada uma diminuição da motivação extrínseca (tabela 26).

**Tabela 26: Correlação entre o comprometimento Normativo e a motivação**

|                              |                        | Motivação<br>Extrínseca | Motivação<br>Intrínseca |
|------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Comprometimento<br>Normativo | Pearson<br>Correlation | -,172*                  | ,195*                   |
|                              | Sig. (2-tailed)        | ,025                    | ,011                    |
|                              | N                      | 170                     | 170                     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 11 confirma tudo o que foi apresentado anteriormente, ainda assim como relaciona todos os componentes do comprometimento com os da motivação revela que há uma relação positiva significativa entre o Comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional normativo ( $r=0,596$ ,  $p=0,000$ ) de muito baixa intensidade. Observa-se também uma relação positiva significativa entre o

comprometimento normativo de muito baixa intensidade ( $r=0,152$ ;  $p=0,048$ ). Podemos também observar que as relações que existem com a motivação extrínseca são negativas.

|                                |                 | 1             | 2             | 3    | 4    | 5 |
|--------------------------------|-----------------|---------------|---------------|------|------|---|
| 1. Comprometimento Afetivo     | Pearson         |               |               |      |      |   |
|                                | Correlation     | 1             |               |      |      |   |
|                                | Sig. (2-tailed) |               |               |      |      |   |
| 2. Comprometimento Normativo   | Pearson         |               |               |      |      |   |
|                                | Correlation     | <b>.596**</b> | 1             |      |      |   |
|                                | Sig. (2-tailed) | <b>.000</b>   |               |      |      |   |
| 3. Comprometimento Calculativo | Pearson         |               |               |      |      |   |
|                                | Correlation     | -.041         | <b>.152*</b>  | 1    |      |   |
|                                | Sig. (2-tailed) | .591          | <b>.048</b>   |      |      |   |
| 4. Motivação Extrínseca        | Pearson         |               |               |      |      |   |
|                                | Correlation     | <b>-.155*</b> | <b>-.172*</b> | .148 | 1    |   |
|                                | Sig. (2-tailed) | <b>.043</b>   | <b>.025</b>   | .054 |      |   |
| 5. Motivação Intrínseca        | Pearson         |               |               |      |      |   |
|                                | Correlation     | .065          | <b>.195*</b>  | .001 | .101 | 1 |
|                                | Sig. (2-tailed) | .401          | <b>.011</b>   | .993 | .189 |   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Figura 12: Correlação entre o comprometimento e a motivação**

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.5 Análise das variáveis demográficas: ANOVA

Utilizamos uma ANOVA para analisar as variáveis demográficas uma vez que esta analisa o efeito de um fator na variável endógena, assim fica testado se as médias da variável endógena em cada categoria do fator são ou não iguais entre si, este teste permite comparar duas ou mais médias em simultâneo (Pestana & Gageiro, 2003).

### **3.5.1 Análise das variáveis sociodemográficas no comprometimento organizacional e na motivação: ANOVA**

Tendo em conta os resultados apresentandos anteriormente, achou-se pertinente analisar as variáveis demográficas ( idade e habilitações literárias) e profissionais (tempo na organização, área funcional e posto). Assim analisou-se se há influência entre a idade, as habilitações literárias, o tempo na organização, a área funcional e o posto com a motivação (intrínseca e extrínseca) e o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo). Como já foi referido anteriormente esta análise irá ser efetuada para cada uma das variáveis através de uma ANOVA, cujo o objectivo é comparar medidas de localização para mais do que dois grupos de observações (como foram validados todos os pressupostos pôde-se proceder à realização de testes paramétricos, que foram também validados).

Este teste não paramétrico (ANOVA) começou por ser realizado para as variáveis demográficas - idade e habilitações literárias. A variável habilitações literárias não demosntrou diferenças estatisticamente significativas (anexo 3) mas na variável idade podemos constatar através da tabela 27 que existem diferenças significativas entre os grupos etários ao nível do comprometimento afetivo (  $F=3,619$ ;  $P=.029$ ), ou seja, fica demonstrado que os oficiais do escalão etário 46-60 anos ( $M=5,775$ ) apresentam um comprometimento afetivo superior aos do escalão etário 25-35 anos ( $M=4,922$ ) (Schfee,  $P=.029$ ).

**Tabela 27: Anova Idade**

|                             |            | N   | Média  | Desvio Padrão | F     | Sig. |
|-----------------------------|------------|-----|--------|---------------|-------|------|
| Motivação Extrínseca        | 25-35 anos | 62  | 2.5279 | .39191        | .409  | .665 |
|                             | 36-45 anos | 88  | 2.5176 | .41036        |       |      |
|                             | 46-60 anos | 20  | 2.4364 | .40398        |       |      |
| Motivação Intrínseca        | 25-35 anos | 62  | 3,2928 | ,32061        | ,231  | ,794 |
|                             | 36-45 anos | 88  | 3,2605 | ,29377        |       |      |
|                             | 46-60 anos | 20  | 3,2462 | ,42177        |       |      |
| Comprometimento Afetivo     | 25-35 anos | 62  | 4,9220 | 1,23906       | 3,619 | ,029 |
|                             | 36-45 anos | 88  | 5,1515 | 1,25809       |       |      |
|                             | 46-60 anos | 20  | 5,7750 | 1,09794       |       |      |
| Comprometimento Normativo   | 25-35 anos | 62  | 3,9032 | 1,35251       | 3,007 | ,52  |
|                             | 36-45 anos | 88  | 3,5625 | 1,19981       |       |      |
|                             | 46-60 anos | 20  | 4,2583 | 1,28472       |       |      |
| Comprometimento Calculativo | 25-35 anos | 62  | 3,4401 | 1,15314       | ,087  | ,917 |
|                             | 36-45 anos | 88  | 3,5162 | 1,17513       |       |      |
|                             | 46-60 anos | 20  | 3,4357 | 1,48424       |       |      |
| Total                       |            | 170 | 3,4790 | 1,20001       |       |      |

Fonte: Elaborado pela autora

Como referido realizou-se também a ANOVA para as variáveis profissionais - tempo na organização, área funcional e posto. Em nenhuma das variáveis foram apresentadas diferenças estatisticamente sinificativas (anexo 3) com excepção da variável área funcional e mais uma vez as diferenças foram ao nível do comprometimento afetivo , ou seja, através da análise da tabela 28, fica demonstrado que existem diferenças estatisticamente significativas entre os oficais que exercem funções na área de apoio e na área de operações ( F=3,619; P=.029), os indivíduos que exercem funções na área de apoio apresentam uma média de comprometimento afetivo superior M= 5,328 aos que exercem na área de operações que apresentam uma média inferior M=4,576.

Tabela 28: Anova área funcional

|                             |            | N   | Mean   | Std.<br>Deviation | F     | Sig. |
|-----------------------------|------------|-----|--------|-------------------|-------|------|
| Motivação Extrínseca        | Apoio      | 98  | 2.5260 | .39921            | 1.486 | .229 |
|                             | Manutenção | 35  | 2.4130 | .42201            |       |      |
|                             | Operações  | 37  | 2.5676 | .38235            |       |      |
| Motivação Intrínseca        | Apoio      | 98  | 3.2755 | .32951            | 1.688 | .188 |
|                             | Manutenção | 35  | 3.3341 | .28536            |       |      |
|                             | Operações  | 37  | 3.1975 | .31484            |       |      |
| Comprometimento Afetivo     | Apoio      | 98  | 5.3282 | 1.22672           | 5.150 | .007 |
|                             | Manutenção | 35  | 5.2143 | 1.24563           |       |      |
|                             | Operações  | 37  | 4.5766 | 1.19192           |       |      |
| Comprometimento Normativo   | Apoio      | 98  | 3.8980 | 1.29976           | 1.858 | .159 |
|                             | Manutenção | 35  | 3.7714 | 1.20327           |       |      |
|                             | Operações  | 37  | 3.4234 | 1.27693           |       |      |
| Comprometimento Calculativo | Apoio      | 98  | 3.5321 | 1.19730           | 1.410 | .247 |
|                             | Manutenção | 35  | 3.1837 | 1.23697           |       |      |
|                             | Operações  | 37  | 3.6178 | 1.15767           |       |      |
|                             | Total      | 170 | 3.4790 | 1.20001           |       |      |

Fonte: Elaborado pela autora

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No ponto anterior foram demonstrados os resultados obtidos, agora iremos discutir os de acordo com as questões derivadas e hipóteses elaboradas para a presente investigação e apresentadas na tabela 11.

**A Questão derivada 1:** “Qual o grau de comprometimento organizacional dos militares Oficiais dos Quadros Permanentes?”, para responder a esta questão de investigação recorreremos ao cálculo da média e pode-se constatar através da tabela 20 que os oficiais do QP se sentem comprometidos com a FAP, o que significa que existe uma relação psicológica que caracteriza a relação dos oficiais do QP para com a FAP significa também que os inquiridos se comprometem com os objetivos e valores da FAP, contribuindo para os objetivos da mesma. O que vai ao encontro aos estudos desenvolvidos por Meyer e Allen (1984), Mairos (2014), Silva (2016) e Martins e Nascimento (2018).

**A Hipótese 1:** “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes desenvolvem um Comprometimento Afetivo para com a Força Aérea Portuguesa”, para responder a esta hipótese de investigação recorreremos ao cálculo da média e pode-se constatar através da tabela 20 que os oficiais do QP desenvolvem um comprometimento afetivo com a FAP, demonstrando valores acima da média, ou seja, demonstra que estes se sentem emocionalmente ligados, que se identificam e se envolvem com a FAP. Este resultado vai ao encontro dos estudos desenvolvidos por Meyer e Allen (1991, 1997), Meyer et al. (2014), Mairos (2014) e Silva (2016).

**A Hipótese 1a:** “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes desenvolvem um Comprometimento Normativo para com a Força Aérea Portuguesa”, para responder a esta hipótese de investigação recorreremos ao cálculo da média e também ficou demonstrado através da tabela 20 que os militares oficiais dos QP demonstram valores acima da média no que toca ao comprometimento normativo, o que significa que os oficiais dos QP desenvolvem um comprometimento normativo para com a FAP, estes possuem um sentido de obrigação (ou de dever moral) de permanecer na FAP. Este resultado vai ao encontro dos resultados apresentados por Meyer e Allen (1991), Nascimento et al. (2008), Meyer et al. (2014), Mairos (2014) e Silva (2016).

A **Hipótese 1b**: “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes desenvolvem um Comprometimento Calculativo para com Força Aérea Portuguesa”, para responder a esta hipótese de investigação recorreremos ao cálculo da média e também ficou demonstrado através da tabela 20 que este componente do comprometimento é o que representa um valor um pouco abaixo da média, mas estatisticamente significativo, por isso, podemos responder a esta hipótese dizendo que os militares oficiais dos QP desenvolvem um comprometimento calculativo para com a FAP. O que significa que os oficiais do QP sentem necessidade em permanecer na organização, isso poderá estar relacionado com o sentimento de que teriam que fazer alguns sacrifícios pessoais caso abandonassem a FAP.

Foi também elaborado um Teste-T para perceber se haviam diferenças significativas entre o comprometimento organizacional e o género e foi no comprometimento calculativo que ficaram evidenciadas diferenças estatisticamente significativas, através da tabela 21 fica demonstrado que são as mulheres quem apresenta uma média de comprometimento calculativo superior à dos homens.

Relativamente à **Questão Derivada 2**: “Qual o grau de motivação (intrínseca e extrínseca) dos militares Oficiais dos Quadros Permanentes?”, para responder a esta questão de investigação recorreremos ao cálculo da média e pode-se constatar através da tabela 22 que os oficiais do QP se sentem motivados intrinsecamente e extrinsecamente com a FAP apresentando valores acima da média. O que demonstra que existe um desejo pessoal por parte dos oficiais dos QP para desempenharem bem as suas tarefas/funções e que estes se esforçam para que isso aconteça. Indo ao encontro aos estudos desenvolvidos por Amabile et al, (1994), Barbosa (2009), Mairos (2014), Silva (2016).

**Hipótese 2**: “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes assumem comportamentos intrinsecamente motivados”, para responder a esta hipótese de investigação recorreremos ao cálculo da média e pode-se constatar através da tabela 22 que os oficiais do QP assumem comportamentos intrinsecamente motivados, este resultado evidencia que os oficiais do QP demonstram entusiasmo pelo trabalho que executam e que estes são mais concentrados nas suas tarefas, demonstra também que estes visam satisfazer as suas necessidades de autorrealização. Estes militares sentem que o seu trabalho é reconhecido pela FAP, que é importante, interessante e desafiador. Indo ao encontro aos



estudos desenvolvidos por Amabile et al, (1994), Barbosa (2009), Mairos (2014) e Silva (2016).

A **Hipótese 2a**: “Os militares Oficiais dos Quadros Permanentes assumem comportamentos extrinsecamente motivados”, para responder a esta hipótese de investigação recorreremos ao calculo da média e pode-se constatar através da tabela 22 que os oficiais do QP assumem comportamentos extrinsecamente motivados, ou seja, este resultado demonstra que os oficiais dos QP se preocupam em obter reconhecimento e ou recompensas materiais ou sociais por parte da FAP, são exemplos: incentivos salariais, louvores, etc. Estes resultados vão de encontro com os de Amabile et al, (1994), Mairos Barbosa (2009), (2014) e Silva (2016).

Relativamente à **Questão Derivada 3**: “Qual a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação dos militares Oficiais dos Quadros Permanentes?”, para analisar esta questão de investigação correlacionarmos as componentes do comprometimento organizacional com os da motivação recorrendo ao Coeficiente de correlação de Pearson’s e constatou-se que a única relação positiva existente é entre o comprometimento normativo e a motivação intrínseca, mas também há o inverso, que há componentes do comprometimento organizacional que se correlacionam negativamente com a motivação, não indo ao encontro dos estudos de Meyer e Allen (1991, 1997), Mairos (2014), pois nestes estudos existe uma relação positiva entre todos os componentes do comprometimento quando correlacionados com os da motivação. Mas iremos agora analisar isoladamente todas as hipóteses derivadas desta questão, vejamos:

**Hipótese 3**: “O comprometimento organizacional afetivo está positivamente associado à motivação intrínseca”, após recorrer ao Coeficiente de correlação de Pearson’s para responder a esta hipótese de investigação constatou-se que o comprometimento organizacional afetivo não está positivamente associado à motivação intrínseca, mas sim que o comprometimento organizacional afetivo está negativamente associado à motivação intrínseca, logo rejeita-se a Hipótese 3 (tabela 24). Na nossa opinião, e uma vez que a motivação intrínseca está relacionada com as necessidades psicológicas do indivíduo este resultado pode estar mais uma vez relacionado com o facto dos nossos indivíduos serem do QP pois estes já não necessitam de sentir o desejo de querer permanecer à FAP para se sentirem motivados intrinsecamente, uma vez que sendo do QP já se sentem como parte

integrante da organização. Este resultado não vai ao encontro dos estudos de Verdinelli, Godoi e Moraes (2007), Mairos (2014), Salleh et al. (2016), pois nestes estudos o comprometimento organizacional afetivo está positivamente associado à motivação intrínseca.

**Hipótese 3a:** “O comprometimento organizacional afetivo está positivamente associado à motivação extrínseca”, após recorrer ao Coeficiente de correlação de Pearson’s para responder a esta hipótese de investigação, como se pode observar na tabela 24, fica provado que não existe qualquer correlação entre o comprometimento organizacional afetivo e a motivação intrínseca, logo rejeita-se a Hipótese 3a, contrariando os estudos de Verdinelli, Godoi e Moraes (2007), Mairos (2014) e Silva (2016), Salleh et al. (2016).

**Hipótese 3b:** “O comprometimento organizacional calculativo está positivamente associado à motivação intrínseca”, para responder a esta hipótese de investigação recorreu-se ao Coeficiente de correlação de Pearson’s e é visível através da tabela 25 que não existe qualquer correlação entre o comprometimento organizacional calculativo e a motivação intrínseca, logo, rejeita-se a Hipótese 3b, contrariando os estudos de Verdinelli et al. (2007), Mairos (2014) e Silva (2016), Salleh et al. (2016).

**Hipótese 3c:** “O comprometimento organizacional calculativo está positivamente associado à motivação extrínseca”, para responder a esta hipótese de investigação recorreu-se ao Coeficiente de correlação de Pearson’s e é visível através da tabela 25 que não existe qualquer correlação entre o comprometimento organizacional calculativo e a motivação extrínseca, rejeitando assim a Hipótese 3c, contrariando os estudos de Verdinelli, Godoi e Moraes (2007), Mairos (2014) e Silva (2016), Salleh et al. (2016).

**Hipótese 3d:** “O comprometimento organizacional normativo está positivamente associado à motivação intrínseca”, para responder a esta hipótese recorreu-se ao Coeficiente de correlação de Pearson’s e é visível através da tabela 26 que se confirma a hipótese, afirmando-se que o comprometimento organizacional normativo está positivamente associado à motivação intrínseca. Este resultado demonstra que quando o comprometimento normativo aumenta, a motivação intrínseca do oficial do QP aumenta também. Contata-se, então, que os oficiais dos QP sentem que devem permanecer na FAP e ao mesmo tempo isso faz aumentar a sua vontade e entusiasmo em realizar as tarefas que

lhes são atribuídas, sentem-se autorrealizados, têm um bom relacionamento com os outros militares e satisfazem as suas necessidades básicas. Indo ao encontro aos estudos desenvolvidos Verdinelli, Godoi e Moraes (2007), Mairos (2014), Silva (2016) e Salleh et al. (2016).

**Hipótese 3e:** “O comprometimento organizacional normativo está positivamente associado à motivação extrínseca”, após recorrer ao Coeficiente de correlação de Pearson’s para responder a esta hipótese constatou-se através da tabela 26 que o comprometimento organizacional normativo não está positivamente associado à motivação extrínseca, mas sim que o comprometimento organizacional normativo está negativamente associado à motivação extrínseca, logo rejeita-se a Hipótese 3e. Podemos concluir que quando o comprometimento organizacional normativo aumenta a motivação extrínseca diminui, uma vez que a motivação extrínseca está relacionada com os comportamentos do colaborador que têm como finalidade obter recompensas materiais/sociais ou até mesmo evitar algum tipo de punição, na nossa opinião este resultado espelha que os militares oficiais dos QP sentem que devem permanecer na FAP mas não com o objetivo ou esperança de obter algum tipo de reconhecimento ou recompensa contrariando os estudos de Verdinelli, Godoi e Moraes (2007), Mairos (2014) e Silva (2016), Salleh et al.(2016).

Ao correlacionarmos todos os componentes do comprometimento e da motivação, (figura 12), ficou também demonstrado que existe uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, uma vez que o comprometimento afetivo representa o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização e o normativo o grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação de permanecer na organização, faz-nos pensar que, na nossa opinião, esta ligação possa estar relacionada com a nossa amostra pertencer a uma instituição de cariz militar e que os oficiais inquiridos são dos QP, logo estão vinculados com a FAP, daí sentirem desejo em permanecer na mesma, mas ao mesmo tempo obrigação.

De forma a enriquecer a investigação e face aos resultados obtidos, achamos pertinente recorrer a uma ANOVA para cruzar as variáveis demográficas e profissionais com os componentes do comprometimento organizacional e da motivação (anexo 2). Através da ANOVA, obtiveram-se os seguintes resultados: Existem valores

estatisticamente significativos no que diz respeito ao comprometimento afetivo tanto nas variáveis demográficas como profissionais. Primeiramente, quanto à variável demográfica escalão etário, ficou demonstrado que os oficiais do escalão etário 46-60 anos apresentam um comprometimento afetivo superior aos do escalão etário 25-35 anos, o que demonstra que os oficiais militares dos QP mais velhos se sentem mais emocionalmente ligados para com a FAP, identificando-se mais e envolvendo-se mais com a mesma (tabela 27), tal como demonstrado no estudo de Meyer e Allen (1994). Seguidamente da variável profissional – área funcional, os resultados mostram-nos que os militares que exercem funções na área de apoio estão mais comprometidos afetivamente do que aqueles que exercem funções nas áreas de operações. Na nossa opinião, este resultado deve-se ao facto das áreas operacionais, apesar de mais desafiantes, também se podem tornar mais instáveis o que faz com que o militar se sinta menos emocionalmente ligado para com a FAP.

Atendendo aos nossos objetivos que são: estudar se os militares da classe de oficiais dos quadros permanentes estão comprometidos e motivados para com a organização, bem como compreender que tipos de relações existem entre o comprometimento organizacional e a motivação nas suas diferentes componentes ou dimensões e à nossa **Questão Central**: “Em que medida os militares Oficiais dos Quadros Permanentes estão comprometidos e motivados com a Força Aérea Portuguesa?” podemos afirmar que os militares apresentam níveis de comprometimento e motivação bastante satisfatórios (com valores superiores aos da média), com especial destaque para as componentes mais desejáveis tanto para a organização como para o indivíduo: a afetiva (no caso do comprometimento organizacional) e a intrínseca (no caso da motivação) (Mayer & Allen 1991,1997; Mayer et al. 2004; Nascimento et al, 2008; Mairos, 2009; Silva, 2016), os oficiais dos QP demonstram-se emocionalmente ligados à FAP e entusiasmados em laborar na mesma, revelando gosto e estima em pertencer à organização. No que toca às correlações, os nossos resultados demonstram-se um pouco diferentes dos estudos analisados e apresentados, mas ainda assim é de realçar que o facto do comprometimento normativo estar positivamente correlacionando com a motivação intrínseca demonstra que a nossa amostra serem os oficiais dos QP teve alguma influencia nos resultados finais, mas que há ligação psicológica entre os militares oficiais dos QP e a FAP.

## **CONCLUSÕES**

No século XXI nada é estanque, muito menos as organizações, as mudanças e os desafios são diários, nesse sentido este estudo tentou, também, contribuir para entender o estado atual no que toca ao nível de do comprometimento organizacional e da motivação do líder militar da FAP. Com o intuito de incentivar as chefias a criarem políticas de desenvolvimento do comprometimento organizacional (incentivando-o) e também do desenvolvimento motivacional para com a organização, principalmente onde os níveis de comprometimento organizacional são menos expressivos. Estes incentivos podem ser criados através de oportunidades criadas pela organização, por exemplo, a reflexão e análise destes conceitos, criando medidas que incentivem a motivação e o comprometimento organizacional, pois só assim a organização se torna mais competitiva (Becker & Gerhart, 1996; Edralin, 2008; Worthley et al., 2009; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). As correlações entre os dois conceitos não se mostraram muito expressivas mas ainda assim, os militares oficiais dos QP demonstram-se comprometidos e motivados com a FAP, mas esses níveis não demonstram um valor excelente, o que abre espaço para a organização se consciencializar e preparar as chefias para a adoção de estratégias que desenvolvam estes dois conceitos no meio militar.

De forma a que os militares desenvolvam e aumentem a sua relação psicológica e afetiva para com a FAP, enriquecendo os seus níveis de motivação intrínseca e comprometimento afetivo, indo ao encontro com Van der Berg et. al (2011) torna-se evidente e importante ter colaboradores motivados e comprometidos para promover um melhor desempenho organizacional. Nesse sentido existem várias investigações e autores que se interessam em relacionar os dois conceitos de forma a evidenciar os benefícios de ter ampliado o impacto positivo da relação entre a motivação e o comprometimento organizacional, tanto em resultados organizacionais como dos colaboradores (Locke & Latham, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Pinder, 1998; Meyer et al. 2004; Mowday, 1998 ).

Para a elaboração da presente investigação foram sentidas várias limitações, a primeira relaciona-se com o facto de terem sido necessários cinco meses, por razões burocráticas, para ter obtido a autorização para realizar o estudo na FAP. E a segunda limitação, prende-se com a dificuldade que houve na obtenção de respostas por parte dos militares oficiais dos QP apesar dos esforços e dos inquéritos terem sido entregues em mão e via eletrónica, o número de respostas obtidas foi inferior ao esperado.

### **Recomendações**

Face aos resultados obtidos, seria interessante replicar e alargar este estudo com uma amostra dos oficiais que se encontram em regime de contrato, para além desses, seria também interessante analisar de que forma é que os praças e sargentos da FAP estão comprometidos e motivados para com a organização, de forma a perceber se o vínculo e as categorias moderam a relação entre estas variáveis, motivação e comprometimento.

Uma vez que estudámos o líder militar, sugerimos em estudos futuros ser aferido qual a sua relação com o subordinado, se este também está motivado e comprometido para com a organização e com o líder.

Uma vez que os militares que exercem funções na área operacional mostraram valores inferiores no comprometimento afetivo, parece-nos pertinente analisar de forma isolada de que forma os militares que exercem funções nessa área estão comprometidos e motivados com a FAP ( por exemplo militares que efetuam missões internacionais).

## Referências bibliográficas

- Adams, J.S.(1965). *Inequity in social exchange* (1<sup>st</sup> edition). New York: behavioral research service general electric company.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N. J., (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15 (3), pp. 237-253. doi: [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_06](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_06)
- Allen, N. J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. *The handbook of employee commitment* (pp. 28-42). USA: E Elgar.
- Alves, T. (2016). *Comprometimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea*, Trabalho de investiga (Tese de mestrado, Academia da Foça Aérea Portuguesa). Retrived From: <http://hdl.handle.net/10400.26/14366>
- Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L. & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Publishers.
- Arnold, J., Robertson, I. T. & Cooper, C. L. (1991). *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. London: Pitman.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008>

- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese & Vandenberghe, C. (2013) Mindsets of Commitment and Motivation: Interrelationships and Contribution to Work Outcomes, *The Journal of Psychology*, 147:1, 17-48, doi: <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.668146>
- Barbosa, M. M. F. D. S. (2009). *A motivação dos candidatos à Força Aérea Portuguesa: adaptação e validação de um instrumento* (Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa). Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10071/1868>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.515>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi: <https://doi.org/10.1086/222820>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Borowski, A. (2018). Satisfaction, engagement and organisational commitment of employees—review of the concepts and proposal for a research model. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*. doi: <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2018.41.1>
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. EUA: Cengage Learning Editores.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Quantitative data analysis with minitab: a guide for social scientists*. New York and London: Routledge.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XX, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.



- Carmo, H. F., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial McGraw-Hill.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Creswell, J. W. (2013). Steps in conducting a scholarly mixed methods study, *University of Nebraska*, 1, 40-60.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). Motivação e bem-estar no trabalho. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (pp. 113-184). Lisboa: RH Mais.
- Deci, E. L., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Edralin, D. M. (2008). Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job involvement and organizational commitment. *Asian Journal of Technology Innovation*, 16(2), 67-81. doi: <https://doi.org/10.1080/19761597.2008.9668657>
- Estado Maior da Força Aérea Portuguesa. Site oficial da Força Aérea Portuguesa. Acedido a 05 de julho de 2019 em <https://www.emfa.pt/unidade-13-estadomaior-da-forca-aerea>
- Estatuto dos Militares das Forças Armadas [EMFAR] (2015). In *Portal do Ministério da Defesa*. Acedido a 01 de julho de 2019 em <https://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf>
- Etzioni A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. EUA: Holt, Rinehart and Winston.
- Fernando, F. & Sousa (1997). Aferição do teste WPI (Work Preference Inventory), de T. Amabile, em meio militar. *Revista de Psicologia Militar*, Volume 10, pp. 173-190.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Caetano, A., & Passos, A. M. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Ferreira, J. (2009). A liderança multicultural e as competências do líder. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retrieved From: <http://hdl.handle.net/10400.26/>
- FM 6-22 (2006). *Army Leadership. Competent, confident and Agile*. FM 6-22, Washington: Headquarters, Department of the Army.
- Gade, P. A. (2003). Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 15(3), 163-166. doi: [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_01)
- Gade, P. A., Tiggler, R. B., & Schumm, W. R. (2003). The Measurement and Consequences of Military Organizational Commitment in Soldiers and Spouses. *Military Psychology*, 15(3), 191-207. doi: [http://dx.doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_03](http://dx.doi.org/10.1207/S15327876MP1503_03)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Herzberg, F.(1987). *One more time: How do you motivate employees?*. *Harvard Business Review*.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2092438>
- Katt, J. A., & Condly, S. J. (2009). A preliminary study of classroom motivators and de motivators from a motivation-hygiene perspective. *Communication Education*, 58(2), 213-234. doi: <https://doi.org/10.1080/03634520802511472>
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment*. New York: Academic Press.
- Klein, H. J., Cooper, J., Molloy & Swanson, J., (2014) The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99, 222-238. <http://dx.doi.org/doi: 10.1037/a0034751>
- Lei Orgânica da Força Aérea Portuguesa [LOFA] (2014). In *Portal do Ministério da Defesa*. Acedido a 01 de julho de 2019 em <https://dre.pt/application/conteudo/65983264>

- Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional [LOBOFA] (2014). ). In *Portal do Ministério da Defesa*. Acedido a 01 de julho de 2019 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/183/2014/p/cons/20160629/pt/html>
- Leite, R.(2006). O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das atividades extra-laborais. (Tese de Douturamento, Universidade do Minho). Retrived From: <http://hdl.handle.net/1822/7289>
- Locke, E. & Latham, G. (1990). A theory of goal setting and task performance. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*. doi: <https://doi.org/10.2307/258875>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403. Retrieved From: <http://www.jstor.org/stable/20159050>
- Lopes, G., Fachada, C. & Farinha, A., (2018). Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança nos Estabelecimentos de Ensino dos Oficiais da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, maio, VI(1), pp. 221-253. Disponível em: <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>
- Luthans, F. (1977). *Organisational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mairos, C. M. A. (2014). *O comprometimento organizacional e a motivação* (Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão). Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10400.5/7723>
- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09720073.2014.11891587>
- Martins, M. & Nascimento, J. (2018). DOS MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS ÀS ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS: PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRATIVO PARA AS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS, *Revista de Ciências Militares*, Vol. VI, N.º 1, 209-310.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 65-90.Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10400.12/133>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McClelland,D.C.,Smith,C.P.,Atkinson,J.W.,&Veroff,J.(1992). Motivation and

- personality: Handbook of the content analysis. Press Syndicate of the University of Cambridge, 3, 225-270.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi:[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. doi:[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Moraes, F. M. M. D., Godoi, C. K., & Verdinelli, M. A. (2007). Análise do comprometimento organizacional e da motivação em professores universitários, *Repositório Institucional da UFSC*, 12(3), 45-70. Retrieved From: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83080>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. doi: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Mowday, T., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Neves, J.(2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (pp.289-316). Lisboa: Ed. Escolar Editora.
- O'Reily, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 361-378.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59, 603-609. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Rabby, G. P. (2001). *Motivation is response*. *Industrial and commercial training*, 33(1), 26–28. USA: Springer.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), 152-156. doi:<https://doi.org/10.1177/0098628312437704>
- Reiss, R. D. (2012). *Approximate distributions of order statistics: with applications to nonparametric statistics*. London: Springer science & business media.
- Rego, A. (2003). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E AUSÊNCIA PSICOLÓGICA - AFINAL, QUANTAS DIMENSÕES? RAE - *Revista de Administração de Empresas*. Vol.43, nº4, outubro-dezembro, pp. 26-35.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(3), 201-218.
- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2015). Studying gamification: the effect of rewards and incentives on motivation. *Gamification in education and business*, 21-46. doi: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_2)

- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto Militar* (Dissertação de douturamento, Universidade Lusíada). Retrived From: <http://hdl.handle.net/11067/136>
- Rusillo, M.T.C., & Arias, P. F. C. (2004). Gender differences in academic motivation of secondary school students. *Electronic Journal of Educational Psychology* 2, no. 1: 97–112.
- Ryan, R. M., & Stiller, J. (1991). The social contexts of internalization: Parent and teacher influences on autonomy, motivation and learning. *Advances in motivation and achievement*, 7, 115-149. doi: <https://doi.org/10.1207/s15326985ep2603>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. doi: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salanova, A., & Kirmanen, S. (2010). Employee Satisfaction and Work Motivation: Research in Prisma Mikkeli.
- Santos, L., & Lima, J. (2016). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. *Cadernos do IESM*. Lisboa: Fronteira do Caos Editores.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Universidade Autónoma Editora.
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5S), 139-143.
- Santos, G. G. (1999). *Teorias da motivação em contexto organizacional*. Lisboa: Edições Silabo.
- Santos, L. & Lima, J. (2016) *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IESM.
- Sarmiento, M. (2013). *METODOLOGIA CIENTIFICA Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Savanevičienė, A., & Stankevičiūtė, Ž. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Ekonomika ir vadyba*, (16), 921-928. doi: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p9>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global usiness perspectives*, 1(4), 471-487. doi: <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>

- Shahid, A., & Azhar, S. M. (2013). Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250. doi: <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2319>
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006), Human resource management practices and organizational commitment in different organizations, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 3, 267-274.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2012). *Metodologia para a investigação social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.
- Silva, M., 2016. *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retrieved from: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17392/1/TII\\_O%20Comportamento%20Organizacional%20nas%20For%C3%A7as%20Armadas%20Final.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17392/1/TII_O%20Comportamento%20Organizacional%20nas%20For%C3%A7as%20Armadas%20Final.pdf)>, Consult. em 02 de março de 2015.
- Silloto, C., & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. *Instituto politécnico de Lisboa*. Retrieved From: <http://hdl.handle.net/10400.21/3778>
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2003). An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 156-167.
- Steers, R. M., Porter, L. W., Steers, R. M., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Swales, S. (2000). Goals, creativity and achievement: commitment in contemporary organizations. *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 185-194. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00171>
- Tavares, S. (2001), “*Vinculação dos indivíduos às organizações*”, Manual de Psicossociologia das Organizações (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta - analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tremble, T. R., Payne, S. C., Finch, J. F., & Bullis, R. C. (2003). Opening organizational archives to research: Analog measures of organizational commitment. *Military Psychology*, 15(3), 167-190. doi: [http://dx.doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_02](http://dx.doi.org/10.1207/S15327876MP1503_02)
- Rodriguez, E., Franco, T., & Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 75-96. Retrieved From: <http://hdl.handle.net/10400.5/10003>
- Van den Berg, I., van Vuuren, H. A., & Boer, H. (2011). Exploring possible relationships between motivation and commitment. *University of Twente, Enschede, The Netherlands*. Retrieved from <http://essay.utwente.nl/61008>.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Academia Militar. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. doi: 10.2307/257334
- Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., & Rose, E. L. (2009). Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503-1520. doi: <https://doi.org/10.1080/09585190902983421>
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *In Nursing forum* 2, 14. Blackwell Publishing Ltd. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2001.tb01179.x>
- Zhang, X. & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence if psychological empowerment, intrinsic, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.



## ANEXOS

### Anexo 1- Questionário

#### Parte 1. Dados Sociodemográficos

Os itens que se seguem dizem respeito à sua identificação e à sua situação profissional, enquanto militar da Força Aérea Portuguesa:

**Género:**

Feminino

Masculino

|  |
|--|
|  |
|  |

**Idade:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**P**  
**osto:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Tempo na Organização**  
**(em anos):**

|  |
|--|
|  |
|--|

#### **Habilitações Literárias**

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramen

to

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

#### **Área Funcional:**

Apoio

Manutenção

Operações

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO LÍDER

### Parte 2. Comprometimento Organizacional

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação Força Aérea Portuguesa, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das sete possíveis alternativas:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, Nem Discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder permanecer nesta empresa.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Esta empresa merece a minha lealdade.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.   |  |  |  |  |  |  |  |

**Parte 3. Motivação.**

As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como se percebe a si próprio em contexto laboral, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das quatro opções possíveis alternativas:

- |   |
|---|
| <p>1. Nunca se aplica a mim.</p> <p>2. Quase nunca se aplica a mim.</p> <p>3. Aplica-se quase sempre a mim.</p> <p>4. Aplica-se sempre a mim.</p> |
|---|

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso vir a ganhar.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Gosto de tentar resolver problemas complexos.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso obter de outras pessoas.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Eu quero que as outras pessoas descubram o quão bom eu posso ser no meu trabalho.                              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Eu quero que o meu trabalho me dê oportunidades de aumentar os meus conhecimentos e competências.              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Raramente penso em recompensas e promoções.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. A curiosidade é a força condutora que está por de trás de muito do que faço.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de recompensa.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Eu quero descobrir o quão profissional sou no meu trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Para mim, sucesso significa fazer melhor do que as outras pessoas.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Tenho de sentir que ganho alguma coisa por aquilo que faço.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. O mais importante para mim é gostar daquilo que faço.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Desde que eu possa fazer o que gosto, não estou preocupado com aquilo que possa receber.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. É importante para mim ter a possibilidade de me expressar.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Prefiro trabalhar naquilo que sei que faço bem do que trabalhar naquilo que ultrapassa as minhas capacidades. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Acredito que não vale a pena fazer um bom trabalho se mais ninguém souber dele.                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Não importa o resultado de um trabalho, já fico satisfeito se sentir que ganhei alguma experiência nova.      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Preocupa-me como os outros vão reagir às minhas ideias.   | 1 | 2 | 3 | 4 |

*COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO LÍDER*

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 22. Sinto-me mais confortável quando consigo definir os meus próprios objetivos.           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente especificados.              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Gosto de fazer trabalhos que sejam tão absorventes que me façam esquecer tudo o resto. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. É importante para mim ser capaz de fazer aquilo que mais gosto.                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o que recebo.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Gosto de tarefas relativamente simples e bem definidas.                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Não me preocupa muito o que os outros pensam acerca do meu trabalho.                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Prefiro ter alguém que me estabeleça objetivos claros no meu trabalho.                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de carreira.                         | 1 | 2 | 3 | 4 |

Grata pela sua colaboração!

Maria Inês de Andrade  
2SAR/SAS/137624-B

## Anexo 2 - Alpha de Cronbach's

Valores de Alpha de Cronbach Segundo Pestana e Gageiro (2008).

|   |
|---|
| Superior a 0,9 – consistência muito boa |
| Entre 0,8 e 0,9 – boa                   |
| Entre 0,7 e 0,8 – razoável              |
| Entre 0,6 e 0,7 – fraca                 |
| Inferior a 0,6 – inadmissível           |

### Alpha de Cronbach's Motivação Intrínseca

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .734             | 13         |

### Alpha de Cronbach Motivação Intrínseca: Todos os Itens

|             | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| MI_1        | 44,3000                    | 17,229                         | ,503                             | ,664                             |
| MI_3        | 44,2294                    | 16,935                         | ,581                             | ,657                             |
| MI_5        | 44,4118                    | 16,705                         | ,549                             | ,656                             |
| MI_7        | 44,0824                    | 17,543                         | ,487                             | ,669                             |
| MI_9        | 44,7353                    | 16,610                         | ,435                             | ,666                             |
| MI_11       | 44,6706                    | 17,784                         | ,228                             | ,694                             |
| MI_13       | 45,0059                    | 18,645                         | ,123                             | ,705                             |
| MI_15       | 44,1765                    | 18,466                         | ,234                             | ,691                             |
| MI_17       | 44,3176                    | 17,496                         | ,382                             | ,675                             |
| MI_18_INVER | 45,4000                    | 18,182                         | ,113                             | ,714                             |
| MI_20       | 45,1882                    | 18,237                         | ,143                             | ,706                             |
| MI_22       | 44,7294                    | 17,997                         | ,227                             | ,693                             |
| MI_24       | 44,8529                    | 16,387                         | ,423                             | ,667                             |
| MI_25       | 44,3353                    | 17,786                         | ,323                             | ,682                             |
| MI_27_INVER | 44,9294                    | 18,433                         | ,126                             | ,707                             |

### Alpha de Cronbach's Motivação Extrínseca

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .721             | 12         |

Alpha de Cronbach's Motivação Extrínseca: Todos os Itens

| Item-Total Statistics |                                  |                                      |  |  |
|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
|                       | Scale<br>Mean if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
| ME_4                  | 35,2353                          | 24,927                               | ,475                                   | ,660                                   |
| ME_2                  | 35,7647                          | 25,625                               | ,386                                   | ,672                                   |
| ME_6                  | 35,4294                          | 23,891                               | ,545                                   | ,648                                   |
| ME_8_INVERT           | 35,6412                          | 26,539                               | ,318                                   | ,681                                   |
| ME_10                 | 35,3824                          | 26,569                               | ,311                                   | ,682                                   |
| ME_12                 | 35,9294                          | 26,244                               | ,297                                   | ,683                                   |
| ME_14                 | 35,6824                          | 25,129                               | ,453                                   | ,663                                   |
| ME_16_INVERT          | 35,9353                          | 27,019                               | ,213                                   | ,694                                   |
| ME_19                 | 36,4647                          | 27,161                               | ,266                                   | ,687                                   |
| ME_21                 | 35,6706                          | 26,400                               | ,318                                   | ,681                                   |
| ME_23                 | 35,0765                          | 27,018                               | ,285                                   | ,685                                   |
| ME_26                 | 36,1059                          | 28,273                               | ,106                                   | ,705                                   |
| ME_28_INVER           | 35,5294                          | 26,866                               | ,284                                   | ,685                                   |
| ME_29                 | 35,5882                          | 27,687                               | ,149                                   | ,701                                   |
| ME_30                 | 35,0353                          | 28,496                               | ,101                                   | ,704                                   |

Alpha de Cronbach's Motivação Extrínseca: Com Itens eliminados

|              | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha<br>if Item Deleted |
|--------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| ME_4         | 27,4353                       | 20,448                            | ,489                                 | ,684                                |
| ME_2         | 27,9647                       | 21,064                            | ,400                                 | ,696                                |
| ME_6         | 27,6294                       | 19,513                            | ,557                                 | ,671                                |
| ME_8_INVERT  | 27,8412                       | 21,921                            | ,331                                 | ,706                                |
| ME_10        | 27,5824                       | 22,375                            | ,264                                 | ,714                                |
| ME_12        | 28,1294                       | 21,699                            | ,301                                 | ,711                                |
| ME_14        | 27,8824                       | 20,637                            | ,465                                 | ,687                                |
| ME_16_INVERT | 28,1353                       | 22,343                            | ,225                                 | ,721                                |
| ME_19        | 28,6647                       | 22,662                            | ,255                                 | ,715                                |
| ME_21        | 27,8706                       | 21,652                            | ,349                                 | ,703                                |
| ME_23        | 27,2765                       | 22,840                            | ,228                                 | ,718                                |
| ME_28_INVER  | 27,7294                       | 21,749                            | ,364                                 | ,702                                |

**Anexo 3- ANOVA**

Diferenças por Posto: ANOVA

|                             |            | N   | Mean   | Std. Deviation | F     | SIG. |
|-----------------------------|------------|-----|--------|----------------|-------|------|
| Motivação Extrínseca        | ALF        | 16  | 2,4375 | ,32562         | 1,525 | ,197 |
|                             | TEN        | 28  | 2,5974 | ,37964         |       |      |
|                             | CAP        | 85  | 2,5444 | ,42351         |       |      |
|                             | MAJ        | 21  | 2,3463 | ,32603         |       |      |
|                             | TenCOR/COR | 20  | 2,4864 | ,43576         |       |      |
| Motivação Intrínseca        | ALF        | 16  | 3,4038 | ,37104         | ,813  | ,518 |
|                             | TEN        | 28  | 3,2582 | ,27554         |       |      |
|                             | CAP        | 85  | 3,2552 | ,29939         |       |      |
|                             | MAJ        | 21  | 3,2381 | ,33433         |       |      |
|                             | TenCOR/COR | 20  | 3,2808 | ,39718         |       |      |
| Comprometimento Afetivo     | ALF        | 16  | 4,7708 | 1,07130        | ,817  | ,516 |
|                             | TEN        | 28  | 5,1905 | 1,40452        |       |      |
|                             | CAP        | 85  | 5,0882 | 1,24180        |       |      |
|                             | MAJ        | 21  | 5,2381 | 1,39401        |       |      |
|                             | TenCOR/COR | 20  | 5,4917 | 1,05752        |       |      |
| Comprometimento Normativo   | ALF        | 16  | 3,8542 | 1,18927        | 1,808 | ,130 |
|                             | TEM        | 28  | 4,3155 | 1,51490        |       |      |
|                             | CAP        | 85  | 3,6235 | 1,20492        |       |      |
|                             | MAJ        | 21  | 3,5159 | 1,30480        |       |      |
|                             | TenCOR/COR | 20  | 3,8167 | 1,19196        |       |      |
| Comprometimento Calculativo | ALF        | 16  | 3,0893 | 1,49181        | ,825  | ,511 |
|                             | TEM        | 28  | 3,7092 | 1,06939        |       |      |
|                             | CAP        | 85  | 3,5227 | 1,15713        |       |      |
|                             | MAJ        | 21  | 3,4694 | 1,26180        |       |      |
|                             | TenCOR/COR | 20  | 3,2929 | 1,25697        |       |      |
|                             | Total      | 170 | 3,4790 | 1,20001        |       |      |

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO LIDER

## Diferenças por tempo na organização: ANOVA

|                             |            | N   | Mean   | Std. Deviation | F     | SIG. |
|-----------------------------|------------|-----|--------|----------------|-------|------|
| Motivação Extrínseca        | 5-15 anos  | 80  | 2,5500 | ,35012         | ,715  | ,544 |
|                             | 16-25 anos | 64  | 2,4545 | ,46213         |       |      |
|                             | 26-30 anos | 14  | 2,5195 | ,36264         |       |      |
|                             | 31-43 anos | 12  | 2,5530 | ,43245         |       |      |
| Motivação Intrínseca        | 5-15 anos  | 80  | 3,2654 | ,31298         | 1,144 | ,333 |
|                             | 16-25 anos | 64  | 3,2921 | ,29209         |       |      |
|                             | 26-30 anos | 14  | 3,1374 | ,37098         |       |      |
|                             | 31-43 anos | 12  | 3,3462 | ,42196         |       |      |
| Comprometimento Afetivo     | 5-15 anos  | 80  | 4,8979 | 1,27827        | 2,601 | ,054 |
|                             | 16-25 anos | 64  | 5,3385 | 1,18670        |       |      |
|                             | 26-30 anos | 14  | 5,0952 | 1,33127        |       |      |
|                             | 31-43 anos | 12  | 5,7639 | 1,06709        |       |      |
| Comprometimento Normativo   | 5-15 anos  | 80  | 3,8271 | 1,39530        | 1,144 | ,241 |
|                             | 16-25 anos | 64  | 3,6328 | 1,11396        |       |      |
|                             | 26-30 anos | 14  | 3,5238 | 1,32829        |       |      |
|                             | 31-43 anos | 12  | 4,3889 | 1,20674        |       |      |
| Comprometimento Calculativo | 5-15 anos  | 80  | 3,5375 | 1,13110        | ,178  | ,911 |
|                             | 16-25 anos | 64  | 3,3929 | 1,22890        |       |      |
|                             | 26-30 anos | 14  | 3,5000 | 1,44034        |       |      |
|                             | 31-43 anos | 12  | 3,5238 | 1,32807        |       |      |
| Total                       |            | 170 | 3,4790 | 1,20001        |       |      |

## Diferenças por Habilitações Literárias: ANOVA

|                             |                       | N   | Mean   | Std. Deviation | F     | Sig. |
|-----------------------------|-----------------------|-----|--------|----------------|-------|------|
| Motivação Extrínseca        | 12ºano/Bacharelato    | 15  | 2,6424 | ,43662         | 2,380 | ,096 |
|                             | Licenciatura          | 89  | 2,4515 | ,41557         |       |      |
|                             | Mestrado/Doutoramento | 66  | 2,5634 | ,36441         |       |      |
| Motivação Intrínseca        | 12ºano/Bacharelato    | 15  | 3,3846 | ,27887         | 2,825 | ,062 |
|                             | Licenciatura          | 89  | 3,2187 | ,29677         |       |      |
|                             | Mestrado/Doutoramento | 66  | 3,3147 | ,34657         |       |      |
| Comprometimento Afetivo     | 12ºano/Bacharelato    | 15  | 5,2222 | 1,63986        | ,565  | ,569 |
|                             | Licenciatura          | 89  | 5,2228 | 1,15932        |       |      |
|                             | Mestrado/Doutoramento | 66  | 5,0126 | 1,28645        |       |      |
| Comprometimento Normativo   | 12ºano/Bacharelato    | 15  | 3,7111 | 1,31907        | ,172  | ,842 |
|                             | Licenciatura          | 89  | 3,8240 | 1,15835        |       |      |
|                             | Mestrado/Doutoramento | 66  | 3,7071 | 1,44028        |       |      |
| Comprometimento Calculativo | 12ºano/Bacharelato    | 15  | 3,7048 | 1,34713        | 1,243 | ,291 |
|                             | Licenciatura          | 89  | 3,5714 | 1,18627        |       |      |
|                             | Mestrado/Doutoramento | 66  | 3,3030 | 1,18030        |       |      |
| Total                       |                       | 170 | 3,4790 | 1,20001        | 1,00  |      |